

**DISEÑO DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL PARA LA EMPRESA
SOLUCIONES INFORMÁTICAS HERICOOP**

LEONARDO RÍOS RENGIFO
CÓDIGO 0145638



UNIVERSIDAD DEL VALLE – SEDE PALMIRA
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
PALMIRA
2012

**DISEÑO DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL PARA LA EMPRESA
SOLUCIONES INFORMÁTICAS HERICOOP**

**LEONARDO RÍOS RENGIFO
CÓDIGO 0145638**

**Trabajo de grado presentado como requisito parcial para optar el título de
Administrador de Empresas**

**Tutor
MANUEL A. SALAZAR CASTILLO**

**UNIVERSIDAD DEL VALLE – SEDE PALMIRA
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
PALMIRA
2012**

Nota de Aceptación

Aprobado por el comité de Grado en Cumplimiento a los requisitos exigidos por la Universidad del Valle Sede Palmira para optar al título de Administrador de Empresas.

Presidente del Jurado

Director de Trabajo de Grado

Jurado

Jurado

Santiago de Cali, Octubre 11 de 2012

AGRADECIMIENTOS

El autor expresa sus agradecimientos a:

Mis padres por el apoyo durante toda la carrera y a mi tutor Manuel Salazar por su acompañamiento, orientación y paciencia. A la universidad del Valle por todo lo que me aportó como profesional y persona.

Leonardo Rios Rengifo



CONTENIDO

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	1
1.1 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	3
1.2 SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA	3
2. OBJETIVOS	4
2.1. OBJETIVO GENERAL	4
2.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS	4
3. JUSTIFICACIÓN	5
4. CONTEXTO HISTÓRICO	7
4.1. GENERALIDADES DE LA EMPRESA SOLUCIONES INFORMÁTICAS HERICOOP	7
5. MARCOS DE REFERENCIA	9
5.1 MARCO TEÓRICO	9
5.1.1 MODELOS DE GERENCIA ESTRATÉGICA.....	12
5.1.2 Modelo de RUSSEL ACKOFF	12
5.1.2 Modelo de FRED R. DAVID	15
5.1.3 Modelo de H. IGOR ANSOFF.	17
5.1.4. Modelo de MICHAEL E. PORTER.....	18
5.1.5 CÓMO APLICAR LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA A LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA.....	20
5.1.6 TIPOS DE PLANEACIÓN.....	21
5.1.7 IMPORTANCIA DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA	23
5.1.8 PROPÓSITOS DE LA PLANEACIÓN	23

5.1.9 DETERMINACIÓN DE LA ESTRATEGIA ORGANIZACIONAL	23
5.1.10 DIAGNOSTICO ESTRATÉGICO.....	24
5.2 MARCO CONCEPTUAL	24
6. MARCO CONTEXTUAL	32
6.1 ANÁLISIS DEL ENTORNO DE LA ORGANIZACIÓN	32
6.1.1 Descripción del entorno.....	32
6.1.2 Entorno económico.....	32
6.1.3 Entorno político y legal	38
6.1.3.1 Sociedad por Acciones Simplificada (SAS)	43
6.1.3.2 Características	45
6.1.3.3 Constitución.....	46
6.1.3.4 Normas que no aplican a las SAS	46
6.1.4 Entorno demográfico	48
6.1.5 Entorno tecnológico.....	50
6.1.5.1 Postgre SQL.....	54
6.1.5.2 MySQL	57
6.1.5.3 ORACLE.....	60
6.1.5.4 Informix SQL	62
6.1.5.5 MS Access 2013.....	63
6.1.5.6 Microsoft Visual FOXPRO	64
6.1.5.7 DELPHI	66
6.1.6 Entorno Socio / Culturales.....	67
6.1.6 Entorno Ambiental	68
6.1.7 Competidores	69

7. METODOLOGIA.....	70
7.1 RECOLECCION DE DATOS.....	70
7.2 FUENTES DE INFORMACIÓN Y TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN	71
7.2.1 Investigación Primaria	71
7.2.2 Investigación Bibliográfica o Secundaria	71
7.3 ANALISIS DE LA INFORMACIÓN.....	71
8. CAPITULO I.....	72
8.1 EVALUACIÓN DE LA SITUACIÓN INTERNA.....	72
8.1.1 Perfil de Capacidades Internas (PCI)	72
8.1.2 Matriz DOFA.....	75
9. CAPITULO II.....	77
9.1 ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN PERFIL DE CAPACIDADES INTERNAS PCI.....	77
9.1.1 Capacidad directiva (1).....	77
9.1.2 Capacidad tecnológica (2).....	77
9.1.3 Capacidad talento humano (3)	78
9.1.4 Capacidad competitiva (4).....	79
9.1.5 Capacidad financiera (5)	79
9.2 ANÁLISIS INFORMACIÓN EXTERNA	80
9.2.1 Factor geográfico	80
9.2.2 Factor económico	80
9.2.3 Factor político y legal.....	80
9.2.4 Factor demográfico.....	81
9.2.5 Factor tecnológico	81

9.2.6 Factor socio cultural	82
9.2.7 Factor competitivo	82
10. CAPITULO III.....	84
10.1 RAZÓN DE SER.....	84
10.2 ELEMENTOS CORPORATIVOS	84
10.3 MISIÓN, VISIÓN Y VALORES ORGANIZACIONALES	85
10.4 ORGANIGRAMA DE SOLUCIONES INFORMÁTICAS HERICOOP	86
10.5 PORTAFOLIO DE PRODUCTOS Y SERVICIOS PROPUESTO POR EL TESISTA	87
11. CAPITULO IV	93
11.1 PLAN OPERATIVO.....	94
11.1.1 A Corto Plazo	94
11.1.2 A Mediano Plazo	96
11.1.3 A Largo Plazo.....	97
11.1.4 Indicadores de Gestión.....	98
12. CONCLUSIONES	100
13. RECOMENDACIONES.....	102
BIBLIOGRAFÍA	103

LISTA DE CUADROS

TABLA 1: VALLE DEL CAUCA, ASPECTOS GENERALES.....	33
TABLA 2: PIB 2010 POR SECTORES COLOMBIA Y VALLE DEL CAUCA.....	35
TABLA 3: INFLACIÓN POR GRUPOS NACIONAL Y MUNICIPAL.....	37
TABLA 4: PERFIL DE CAPACIDADES INTERNAS (PCI).....	67
TABLA 5: MATRIZ DOFA.....	70
TABLA 6: MATRIZ de IMPACTO	77
TABLA 7: ANÁLISIS DE VULNERABILIDAD.....	87

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1. ACCESS 2013 ARQUITECTURA PRELIMINAR.....	62
FIGURA 2: ORGANIGRAMA Y LA ESTRUCTURA FUNCIONAL DE SOLUCIONES INFORMÁTICA HERICOOP.....	79

RESUMEN

La intención principal del trabajo de grado, se fundamenta en diseñar un Plan Estratégico para la empresa SOLUCIONES INFORMÁTICAS HERICOOP de la ciudad de Cali, para cumplir con este propósito se plantearon objetivos específicos encaminados a analizar el entorno de la empresa e identificar las oportunidades y Amenazas.

El estudio se clasifica como descriptivo y se basa en fuentes primarias obtenidas directamente de la empresa y su propietario, además de fuentes secundarias conseguidas de libros, internet y documentos relacionados.

Las limitaciones del estudio son consecuencia de la informalidad de la empresa y el bajo presupuesto para el mismo.

El propósito del estudio es documentar y proponer información que orienten al empresario y la compañía mediante las herramientas sugeridas y la retroalimentación.

INTRODUCCIÓN

La planeación estratégica es tal vez la herramienta administrativa más importante, de la que depende el éxito de cualquier empresa.

El objetivo general del presente documento es diseñar un Plan Estratégico para la empresa Soluciones Informáticas Hericoop, porque el crecimiento de la misma no es consecuente con el crecimiento interno de la estructura administrativa de la organización, propendiendo a que se presenten debilidades en las diferentes áreas de la organización.

Para elaborar este trabajo se partió por investigar la situación interna y externa que la rodea y así poner en práctica los conocimientos adquiridos en el ciclo de la carrera como Administrador de Empresas teniendo las bases suficientes para poder analizar, procesar y generar estrategias necesarias que permitieron la elaboración del diseño del Plan Estratégico de forma efectiva y confiable el logro de objetivos y metas.

La planeación supone la necesidad de anticipar el futuro, anticipar los riesgos, los beneficios, las oportunidades, las falencias, para que con base a ellos se fije un plan para actuar en función de lo previsto y así aprovechar al máximo las oportunidades detectadas y evitar los riesgos o por lo menos mitigar sus consecuencias.

Es por lo anterior que la planeación estratégica es una herramienta imprescindible no sólo para la empresa sino para la vida personal, puesto que si se quiere avanzar ya sea profesionalmente, económicamente o personalmente, es necesario trazar objetivos, planes, estrategias que al final nos llevarán a conseguir lo que se pretende.

En los primeros capítulos del trabajo se retoman conceptos del anteproyecto que soportan los parámetros a seguir en lo que respecta a la definición, planteamiento y formulación del problema, se justifica la razón del desarrollo del presente trabajo, se plantean los objetivos general y específicos, en el marco referencial que incluye diferentes posiciones de autores. Para ejecutar y dar cumplimiento a los objetivos específicos se realizó el diagnóstico externo, que se basa en la descripción de los entornos y del sector además del análisis del mismo con el apoyo en la matriz de oportunidades y amenazas del medio POAM y evaluación del factor externo EFE. Se realiza el diagnóstico interno apoyándose en la matriz PCI o perfil de capacidad interna y en la matriz de evaluación del factor interno EFI. Se presenta el análisis estratégico en el cual se realizan las matrices DOFA y de vulnerabilidad. Se soporta en los resultados del diagnóstico para definir la misión, visión, objetivos estratégicos, plan de acción para el corto, mediano y largo plazo y los mecanismos de evaluación y control del plan. Conclusiones y recomendaciones generadas de acuerdo a los resultados obtenidos.

Por último, aclarar que la planeación estratégica sólo la puede realizar cada empresa que conoce profundamente su estructura, su cultura, sus capacidades, sus debilidades, sus ambiciones, objetivos y su visión, puesto que cada empresa es un caso particular, un mundo aparte que requiere de planes y estrategias específicas. Es importante tener presente que en la planeación estratégica nada es generalizable. Nada se puede copiar e implementar sin antes hacer un estudio y adaptación acorde al medio en que se requiere implementar.

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Soluciones Informáticas Hericoop es una empresa dedicada a la comercialización de productos de computación y desarrollo de software para la pequeña empresa, cuenta con una gran expectativa de crecimiento; el principal problema es que carece de la organización y del conocimiento de lo que se tiene en la misma para alcanzar dicho objetivo.

Es muy evidente que al no contar con la estructura ideal y acorde al objeto de Soluciones Informáticas Hericoop, la empresa está en gran desventaja con respecto a la competencia y empresas organizadas, perdiendo en ese sentido la credibilidad y fidelización de los clientes. De igual manera no hay auto reconocimiento y apropiación o sentido de pertenencia por parte de quienes conforman la empresa.

No existe un sistema de papeles que han de desarrollar los miembros de Soluciones Informáticas Hericoop para trabajar de forma óptima y que se alcancen las metas fijadas en la planificación normal del negocio, en calidad y tiempos; igualmente su estructura corporativa (Objetivos, Misión, Visión, Organigrama, descripción de puestos de trabajo, catálogo de productos y servicios, etc...) no está definida.

En general se requiere de un completo sistema de información y de una estructura que le permita a su propietario controlar y detallar las diferentes actividades de la empresa, con el fin de posicionarse y competir en un mercado real, de una manera ágil, oportuna, fidedigna y útil, para llevar a cabo los propósitos que se quieren realizar y así cumplir con los objetivos, identificar y clasificar por áreas los posibles problemas que se presentan al interior de la empresa y que se referencian en la entrevista con el propietario y empleados, lo cual se describe a continuación.

Área Administrativa: ausencia de estructura y direccionamiento de la empresa, no se visualiza no hay un conocimiento claro de las condiciones de su entorno y carecen de mecanismos de control para la Gestión de los procesos.

Área de Talento Humano: se identifica que dicha área no se encuentra estructurada, carece de políticas motivacionales y no goza de garantías en la seguridad integral del personal. Posiblemente esto sea lo que les ocasiona una alta rotación de dicho personal.

Área Tecnología: no se encuentran preparados para los constantes cambios y la exigente competencia en cuanto a equipo especializado de vanguardia.

Área de Mercadeo: no cuenta con personal dedicado a la labor específica para la búsqueda de nuevos nichos de mercado, elaboración de estrategias comerciales, sostenimiento de las ventas y posicionamiento de la marca.

Área Financiera: se requiere fortalecer el área financiera mediante la captación de nuevos recursos para futuras inversiones.

Existe una serie de fuerzas que afecta el grado de formalidad de la administración estratégica en las organizaciones. El tamaño de la organización es un factor clave, las empresas pequeñas son menos formales para desempeñar las tareas de la administración estratégica. Otras variables que afectan el grado de formalidad son el estilo de los gerentes, la complejidad del entorno, la complejidad de los procesos de producción, la índole de los problemas y el propósito del sistema de planificación¹.

Es necesario aclarar que la planeación estratégica no es la solución a todos los problemas por los que atraviesa una empresa, sin embargo, es una útil

¹ DAVID, Fred R. Conceptos de administración estratégica. 9ª edición. México: Prentice Hall, 2003

herramienta que puede brindar múltiples beneficios si se utiliza en el momento y en la forma requerida. Cada compañía debe formular planes, se debe comprometer a cumplirlos y después, lleva a cabo las acciones que tal cumplimiento implica².

1.1 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿La empresa SOLUCIONES INFORMÁTICAS HERICOOP carece de estructura organizacional que la identifique y no tiene determinado direccionamiento estratégico para el logro de sus objetivos?

1.2 SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA

- ¿Cuenta Soluciones Informáticas Hericoop con una estructura organizacional clara y visible para el logro de sus objetivos?
- ¿Cuál es la estructura organizacional que requiere la empresa Soluciones Informáticas Hericoop para el alcance de sus objetivos?
- ¿Cuál es el plan de direccionamiento estratégico que se debe implementar en la empresa Soluciones Informáticas Hericoop?

² Kenneth J. A. (1985) Manual de administración estratégica. México: Mc Graw – Hill Interamericana.

2. OBJETIVOS

2.1. OBJETIVO GENERAL

Determinar el direccionamiento estratégico y diseñar la estructura organizacional para la empresa Soluciones Informáticas Hericoop, mediante la formalización de sus procesos administrativos.

2.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Determinar el actual estado de la estructura organizacional de Soluciones Informáticas Hericoop.
- Analizar los resultados del diagnóstico realizado a la empresa Soluciones Informáticas Hericoop.
- Proponer el direccionamiento estratégico y la estructura organizacional que permita el logro de los objetivos de la empresa Soluciones Informáticas Hericoop.
- Elaborar el plan operativo de dirección estratégica y los mecanismos de evaluación y control.

3. JUSTIFICACIÓN

A todo gerente que se le pregunte sobre la importancia de la planeación estratégica dirá que es vital, ya que sin ella sería como un barco a la deriva. Mediante la planeación se identifican áreas problemáticas, se elaboran alternativas y se toman medidas antes de que estos se hagan críticos. La planeación precisa los resultados que quieren alcanzarse, se superan los simples deseos y se establecen planes concretos de acción³.

Justificación Institucional: Este trabajo tiene el propósito de presentar propuestas que aporten al desarrollo, estructura y mejoramiento continuo de la empresa Soluciones Informáticas Hericoop, mediante el diseño y estructura organizacional, que satisfaga la escasez de organización y control de procesos, para ello se buscara la mayor participación posible de los niveles administrativo y operativo de la empresa, de tal manera que los propios responsables de los proceso aprueben y validen este modelo que aquí se presenta, se responsabilicen y se comprometan al cumplimiento y continuidad.

Frecuentemente el empresario dueño de una pequeña empresa, crea su organización para obtener ingresos adicionales a sus ingresos corrientes, o para derivar el sustento a partir de su actividad como empresario, pero muchas veces lo hace con el objetivo de lucrarse y sin la plena conciencia de lo que es una empresa; tal vez por esta razón no la provee adecuadamente de todo lo que es útil para su correcto funcionamiento como: capital, tecnología, personas, materia prima y la adecuada estructura organizacional. Para las empresas pequeñas y medianas, también, quizá su única posibilidad de competir con otras, es el

³ ZABALA SALAZAR, Hernando. Planeación estratégica aplicada a cooperativas y demás formas asociativas demás formas asociativas y solidarias. Hernando Universidad Cooperativa de Colombia. Primera Edición 2005. Pág. 25.

mejoramiento de su administración, o sea, obtener una mejor coordinación de sus elementos: maquinaria, mercado, calificación de mano de obra, etc.

Es por esto que es necesario diseñar, desarrollar y estructurar este proyecto que facilitará el control de las operaciones diarias y dará identidad a Soluciones Informáticas Hericoop.

Justificación Práctica: Debido al modelo de administración empírico e informal al igual que el desconocimiento de quienes administran la empresa se ha dado la oportunidad de interactuar, mostrar, señalar y compartir herramientas que pueden cambiar el actual modelo y que mediante nuestro acompañamiento se logre fortalecer la estructura administrativa de Soluciones Informáticas Hericoop.

Justificación Teórica: Para el logro de este proyecto se argumenta desde los enfoques teóricos, pues para su consecución se aprovechó y aplico la mayor parte de los estudios comprendidos en el transcurso de la carrera.

Académicamente, es una oportunidad de participar y contribuir en este proceso aplicando conocimientos administrativos y de paso enriquecer la experiencia académica y laboral, permitiéndome obtener el título de profesional en Administración de Empresas.

4. CONTEXTO HISTÓRICO

4.1. GENERALIDADES DE LA EMPRESA SOLUCIONES INFORMÁTICAS HERICOOP

Nombre: SOLUCIONES INFORMÁTICAS HERICOOP

Ciudad: CALI

Departamento: VALLE

Sector Económico: INFORMÁTICO

Propietario: HERIC SOTELO RIOS

OBJETO: El objeto social de la compañía es el desarrollo de software, ensamble, mantenimiento y ventas de computadores para el sector comercial, industrias y el público en general, además de ejecutar todas las operaciones comerciales que implique este ramo del sector.

UBICACIÓN

Soluciones Informáticas Hericoop, está localizada en la calle 48 No 12 - 25 del Barrio Villacolombia, en el municipio de Cali, departamento del Valle, al suroccidente de Colombia.

Con las necesidades asfixiantes de la ciudad y enriqueciendo las estadísticas de desempleo del país y la región, un joven nacido en la ciudad de Cali, creyó una tarde de noviembre desde la sala de su casa, en la posibilidad de comercializar software de terceros, fue así que comenzó a madurar la idea con el hasta

entonces su mejor amigo Guillermo Martínez. Escasos de capital, tomaron la decisión de invertir sus ahorros y cesantías en este nuevo proyecto.

La empresa fue constituida el 21 de noviembre de 2010 bajo la razón social inicialmente de Soluciones Inmediatas Software, conformada por tan solo dos empleados. En junio de 2011, se decidieron cambiar la razón social a Soluciones Informáticas Hericoop S.A.S.

Al notar que los clientes buscaban soluciones en programas menos robustos y costosos, además de que fueran a medida de las verdaderas necesidades de sus pequeñas empresas y negocios, se cambió la ruta de la naciente empresa. Esta era la oportunidad de ofrecer sus propios productos y su propio software, fue entonces que se exploró muchas alternativas de diseño hasta que se consolidó como alternativa Access de Microsoft como la herramienta principal para los desarrollos de bases de datos. La empresa cuenta con procesos y personal intermitente (4, 5, 8, 12... empleados) debido a su misma naturaleza y objeto, además de la informalidad administrativa.

Adicionalmente finalizando el año 2011 se toma como alternativa y valor agregado para la empresa de Soluciones Informáticas Hericoop, el mantenimiento y ensamble de computadores.

5. MARCOS DE REFERENCIA

5.1 MARCO TEÓRICO

Con el objeto de tener una idea más clara del aspecto teórico y conceptual implícitamente en este estudio se hará referencia a generalidades de la planeación estratégica corporativa, herramientas de análisis y desarrollo de software.

La planeación estratégica es el proceso mediante el cual quienes toman decisiones en una organización obtienen, procesan y analizan información interna y externa, con el fin de evaluar la situación presente de la empresa, así como su nivel de competitividad con el propósito de anticipar y decidir sobre el direccionamiento de la compañía en el futuro⁴.

Según Fred. R David Gerencia Estratégica es un proceso mediante el cual se formulan, ejecutan y evalúan las acciones que permitirán que una organización logre los objetivos⁵. La Gerencia estratégica requiere la identificación de amenazas y oportunidades externas de una empresa, al igual que las debilidades y fortalezas internas, el establecimiento de misiones de una compañía, la fijación de objetivos, el desarrollo de estrategias alternativas, el análisis de dichas alternativas y la decisión de cuales escoger. La ejecución de las estrategias requiere que la empresa establezca metas, diseñe políticas, motive a sus empleados y asegure recursos de tal manera que las estrategias formuladas puedan ser llevadas a cabo en forma exitosa. La evaluación de estrategias comprueba los resultados de la ejecución y la formulación.

⁴ SERNA GÓMEZ, Humberto. Planeación y Gestión Estratégica. Fondo Editorial LEGIS. Segunda Edición, Noviembre 1994.

⁵ FRED R, David. Conceptos de Administración Estratégica. Pearson Educación, 2003.

En la década de los sesenta, el término “planeación a largo plazo” se usó para describir este sistema. El proceso de Planificación Estratégica se comenzó a experimentar a mediados de los años setenta. En 1962 Alfred D. Chandler, basándose en las enseñanzas de la historia empresarial, especialmente la posterior a la Segunda Guerra Mundial y en la evolución de compañías como Sears, General Motors, Standard Oil (hoy Chevron Co.) y DuPont, definió la estrategia de una empresa como:

- La determinación de metas y objetivos a largo plazo.
- La adopción de cursos de acción para alcanzar las metas y objetivos.
- La asignación de recursos para alcanzar las metas.

Años más tarde, en 1978, Dan E. Schandel y Charles W. Hofer, en su libro *Strategy Formulation: Analytical Concepts*, escribieron sobre el proceso de la administración estratégica describiéndolo como compuesto de dos etapas claramente diferenciadas: la de análisis o planeación estratégica y la de implementación del plan estratégico.

El concepto de la planeación estratégica siguió evolucionando en la medida en que las empresas crecieron, se diversificaron y tuvieron que enfrentarse a un entorno que cambiaba vertiginosamente. Tres etapas se han identificado en ésta evolución:

- Etapa de portafolio de Inversiones, donde el plan estratégico se basaba en el análisis de la tasa de crecimiento de mercado del producto y su tasa de participación relativa en el mercado. Todos los productos de la empresa se evaluaban dentro de una matriz general para ser estructurados, sostenidos, eliminados u ordeñados. (Matriz de Crecimiento-Participación).

- La etapa del potencial para generar utilidades futuras, donde el plan estratégico se orientaba con base al atractivo del mercado donde la empresa estuviera compitiendo y a la posición de la unidad estratégica de negocios dentro de la industria (Matriz de Crecimiento-Participación)
- La etapa de los escenarios de juego, donde el plan estratégico comprende diferentes opciones dependiendo de la posición de la unidad estratégica de negocios en la industria, del análisis de las fortalezas y debilidades de la empresa y de sus oportunidades y amenazas.

Durante cincuenta años ha imperado la doctrina del sistema estrategia-estructura, centrado en las relaciones verticales de la estructura jerárquica clásica. Las estructuras burocráticas crecieron erosionando a su paso el espíritu empresarial y creando empleados aferrados a la letra de los manuales de procedimiento. En una entrevista de Gary Hamel con Joel Kurtzman, llevada a cabo a finales de 1997, Hamel le decía:

"No hemos visto ninguna innovación importante en el proceso de estrategia en 25 años. Los enfoques de planeación que usan la mayoría de las compañías no han cambiado en nada. Pero recientemente estamos trabajando en organizaciones donde estamos haciendo estrategia con la participación de cinco mil personas. Estamos profundamente convencidos en la democratización de la estrategia, donde cada empleado tiene el derecho a participar en el destino de su empresa.

Comprendemos que cada empleado no puede aportar el mismo valor al proceso. La creatividad no está distribuida por igual, sino más bien en forma amplia y al azar. Estamos seguros que la alta gerencia solo tiene una muy pequeña porción del potencial creativo de la organización y por lo tanto ella debe reconocer que no tiene el monopolio en la creación de estrategia."

James Moore, autor de *The Death of Competition* (1996, HarperCollings Publishers) y uno de los más destacados estrategas empresariales de hoy en día, dice en un artículo que trata sobre los ecosistemas empresariales:

"Desafortunadamente, las ideas hoy prevalecientes sobre estrategia, comienzan con la idea errada que asume que la competencia está perfectamente definida dentro de cada industria. Como resultado, estas ideas son más bien inútiles en el ambiente empresarial contemporáneo y serán aún menos válidas en el futuro.

Hay una segunda limitación en la lógica tradicional de hacer estrategia. La gente generalmente piensa que las empresas y los productos son las piezas fundamentales de la competencia, cuando lo que estamos viendo en estos días, es que lo que compite son comunidades aliadas de empresas, que trabajan juntas para complementar un producto o servicio clave. Lo que estamos viendo es que esas comunidades están formadas por cientos y a veces miles de organizaciones, que trabajan en encontrar soluciones que lleven valor total a sus clientes. El cliente buscará alinearse con la comunidad empresarial más fuerte y saludable."

5.1.1 MODELOS DE GERENCIA ESTRATÉGICA

5.1.2 Modelo de RUSSEL ACKOFF.⁶

En el modelo de Russel Ackoff se resalta la necesidad de comprender la naturaleza de los cambios en forma global y no parcial, para lo cual se debe

⁶ Ackoff nació en Filadelfia (EEUU) y realizó sus estudios de arquitectura en la Universidad de Pennsylvania, donde también recibió el doctorado en filosofía de la ciencia en 1947, bajo la dirección de en:C. West Churchman. Fue pionero en el ámbito de la Investigación de operaciones y profesor en diversas universidades de los EEUU, entre las que destacan: Case Institute of Technology, University of Birmingham y la Wharton School de la Universidad de Pennsylvania. Fue presidente de la Sociedad de Investigación de Operaciones de América (en:ORSA) en 1956-57 y presidente de la Sociedad internacional para las ciencias de los sistemas (en:ISSS) en 1987. Trabajó en colaboración con diversos especialistas en múltiples proyectos de consultoría, donde aportó el uso del enfoque sistémico y de los cuales derivó una gran cantidad de anécdotas y casos de estudio que utilizaba en sus cursos y en sus libros para ilustrar conceptos importantes. En 1976 pasó un año sabático en México, auspiciado por la UNAM, donde realizó aportaciones importantes.

desarrollar una mejor visión del mundo en concordancia con los nuevos métodos de la época. Ackoff aborda la necesidad de la planeación al expresar que cuando no se planea no se puede evitar que nos alcance la planeación de los otros, por ello el lema planear o ser planeado.

Ackoff apunta a la planeación interactiva que dependiendo de tres principios se puede llevar a cabo, estos son: (cfr.Ackoff, 1983:88-98)

Principio participativo: Solo a través de la participación en el proceso de la planeación interactiva es que los miembros de una organización pueden desarrollarse.

Principio de continuidad: Debido a que los eventos no pueden ser pronosticados con exactitud, ningún plan puede funcionar como se esperaba por bien preparado que haya estado, por ello deben ser observados permanentemente.

Principios holísticos: El principio de coordinación e integración relacionadas se planean simultánea e interdependientemente para conseguir mejores resultados.

A continuación se describen las fases del modelo de planeación interactivo propuesto por Ackoff (1953):

Formulación de la problemática: conjunto de amenazas y oportunidades que enfrentaría la organización si continúa comportándose como hasta ahora y si su entorno no cambia su dirección significativamente. Esta fase comprende:

Un análisis de sistemas: Descripción detallada del estado que se encuentra la empresa y cómo influye y es influida por su medio ambiente.

Un análisis de las obstrucciones: Identificación y definición de las trabas que impiden el desarrollo de la organización, teniendo en cuenta las debilidades, el modo como se organizan y administran los conflictos con los participantes externos y otros del medio ambiente.

Preparación de Proyecciones de referencia: Extrapolaciones desde el pasado hacia el futuro, empleándose suposiciones críticas sobre las que se basan las expectativas de la empresa y proyecciones relacionadas con la provisión y consumo de los recursos críticos, con esta información se prepara el escenario idealizando el futuro, para revelar las consecuencias que tendrá la conducta actual y las suposiciones de la empresa.

Planeación de los fines: Se diseña el futuro más deseable a través de las metas, los objetivos y los ideales, empezando por los últimos por medio de un diseño idealizado del sistema que se opera o se propone operar (cfr.Ackoff 1983:131-205). Los pasos que intervienen en este diseño son:

- Selección de la misión.
- Especificación de las propiedades deseadas del diseño.
- Diseño del sistema.

Planeación de los medios: En esta etapa se planean los medios para aproximarse al futuro deseado comparándolo con el escenario de referencia para detectar las brechas.

Planeación de los recursos: ¿Cuáles recursos se requerirán y como se obtendrán?

Diseño de la implantación y el control: Necesaria para obtener la retroalimentación a través de la vigilancia de la organización y su medio ambiente, decidiendo quien va a ser que, cuando, donde y como se va a controlar la implementación y sus consecuencias. (cfr Ackoff. 1983. 283-302).

El sistema y su medio ambiente: El futuro de cualquier organización depende más de lo que hace ahora, de lo que hizo en el pasado (cfr Ackoff. 1983. 297).

5.1.2 Modelo de FRED R. DAVID

Fred David describe su modelo como un enfoque objetivo y sistemático para la toma de decisiones en una organización, se organiza información cuantitativa y cualitativa para tomar decisiones efectivas en circunstancia de incertidumbre, a través de tres etapas: Formulación, ejecución y evaluación de estrategias.

1. Formulación de las estrategias: se requieren tres actividades fundamentales:

- a. *Investigación interna y externa*
- b. *Análisis*: se utilizan técnicas como la (PEEA) matriz de posición estrategia y evaluación de acción, (GE) la matriz de la gran estrategia, la (BCG) del grupo consultor de Boston y la (DOFA) matriz de debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas, todas para la creación y evaluación de estrategias alternativas.
- c. *Toma de decisiones*: se realizan de acuerdo a los objetivos por fijar y las estrategias por seguir.

2. Ejecución de las estrategias: consiste en tres actividades esenciales:

- a. Fijación de metas
- b. Fijación de políticas
- c. Asignación de recursos

3. Evaluación de las estrategias: Se realizan tres actividades básicas:

- a. Analizar los factores internos y externos que representan las bases de las estrategias actuales.

- b. Medir el desempeño de la organización (según lo planificado).
- c. Tomar medidas correctivas para verificar el curso de la acción.

En cuanto al modelo general, David apunta a abarcar toda la empresa, se centra en el crecimiento general y global de la organización. Brinda una interrelación entre los componentes más importantes del proceso de la administración estratégica en forma dinámica y continua.

El modelo de gerencia estratégica de David menciona los siguientes pasos:

- Identificar estrategias, objetivos y misiones actuales
- Auditoria externa: Analizando las tendencias sociales, políticas, económicas, tecnológicas, competitivas.
- Auditoria gerencial: Comprende la planificación (formulación de la estrategia), organización, motivación y selección de personal (ejecución de la estrategia) y el control (evaluación de la estrategia), (cfr David 1990, 140-175). En la esta auditoria se tienen en cuenta el área de mercadeo, de finanzas de producción y de investigación y desarrollo. El paso final consiste en la evaluación del factor interno mediante una matriz que resume las debilidades y fortalezas más importantes de las encontradas en el estudio.
- Establecimiento de la misión de la empresa
- Fijar los objetivos
- Fijar las estrategias

5.1.3 Modelo de H. IGOR ANSOFF.⁷

Este modelo representa una estructura conceptual para la administración de discontinuidades, un acercamiento sistemático para la toma de decisiones estratégicas, así como una metodología para guiar la implementación, H. Igor comienza su modelo con:

1. Medio ambiente: Donde se resume la evolución histórica de las organizaciones en términos de cuatro dimensiones producto-mercados, perspectiva geográfica, medio ambiente interno y medio ambiente socio-político externo.

2. Evaluación de los sistemas de respuesta: Tiene en cuenta cuatro distintivos en la evolución:

- a. Administración por control del desempeño, adecuado para cambios lentos.
- b. Administración por extrapolación, cuando el cambio es rápido pero el futuro puede ser fijado por extrapolación con el pasado.
- c. Administración por anticipación. Existen discontinuidades en el cambio, pero lo suficientemente lentas para permitir una respuesta anticipada y a tiempo.

⁷ Está considerado el pionero de la introducción de la cultura del pensamiento estratégico en el mundo empresarial y académico. Ha sido el primer autor de un libro sobre estrategia empresarial, introductor de los conceptos y términos que han servido de base para todo el amplio desarrollo que ha tenido en todo el mundo. Ha sido el maestro de la mayoría de los especialistas modernos que escriben sobre estrategia empresarial, facilitando su difusión a todos los niveles, dejando de ser un tema tabú, sólo apto para super-especialistas. El libro en cuestión se publicó en Estados Unidos en 1965, editorial McGraw-Hill, bajo el título "Corporate Strategy". Su traducción y edición no llegó a España hasta el año 1976, de la mano del Instituto de Estudios Superiores de la Empresa, IESE, en plena época de la llamada planificación a largo plazo (PLP).

- d. Administración a través de la flexibilidad: Respuesta rápida cuando los desafíos más significantes se desarrollan tan rápido que no permiten una anticipación adecuada.

3. Postura estrategia: En un proceso de cambio en que la organización va de un estado E1 a un estado E2 es imprescindible que también lo haga la estrategia de la organización, sus habilidades funcionales y las de la administración general.

4. El sistema de administración de eventos estratégicos: Es la vigilancia constante de los hechos tanto adentro como afuera de la organización, que impacten en las habilidades y logros de la empresa.

5.1.4. Modelo de MICHAEL E. PORTER⁸

Porter plantea el modelo con la importancia del análisis competitivo, no solo en la formulación de la estrategia de la empresa, sino también en las finanzas corporativas, en la comercialización, en el análisis del mercado de valores y muchas otras áreas de los profesionales de la dirección, en funciones diversas y en diferentes organizaciones (Porter, 1992: 8).

Según Porter toda organización posee una estrategia competitiva y que esta es la combinación de los fines por los cuales se esta esforzando la compañía y los medios que esta utilizando para llegar a ellos. De los objetivos de la empresa dependen las políticas para acertar en la selección de la estrategia y desarrollar la estrategia competitiva.

⁸ Es profesor de la Harvard Business School (HBS) y autoridad global reconocida en temas de estrategia de empresa, desarrollo económico de naciones y regiones, y aplicación de la competitividad empresarial a la solución de problemas sociales, de medio ambiente y de salud. Es presidente del Institute for Strategy and Competitiveness de la HBS y dirige también el programa de dicha institución de la Universidad de Harvard dedicado a nuevos CEOs y presidentes de grandes corporaciones.

La estrategia competitiva depende entonces de unos factores internos como las fortalezas y debilidades generados por valores personales de los ejecutivos claves y de unos factores externos a la empresa oportunidades y amenazas (económicas y técnicas) que a la vez son influidas por expectativas sociales de amplitud.

Para Porter la formulación de una estrategia competitiva consiste en relacionar a una empresa con su medio ambiente, fundamentalmente con el sector o sectores industriales, en los cuales compite, pues determina las reglas de juego competitivas así como las posibilidades estratégicas disponibles para la empresa. Esta posición depende de: (cfr. Porter. 1992:23-53).

La amenaza del ingreso: Depende de las barreras de entrada presentes en los grupos estratégicos a los que se quiera unir el nuevo ingreso y que son: economías a escala, diferenciación del producto, requisitos de capital, costos cambiantes, acceso a los canales de distribución, políticas gubernamentales, desventaja en costos.

La intensidad de la rivalidad entre los competidores: A través de la competencia de precios, publicidad, introducción de nuevos productos e incremento en el servicio al cliente.

Presión de productos sustitutos: Cuanto más atractivo sea el desempeño de precios alternativos ofrecidos por los sustitutos, mas firme ser la represión de las utilidades en el sector industrial,

Poder negociador de los competidores: Los competidores compiten en el sector industrial forzando la baja de los precios, negociando una calidad superior o más servicio.

Poder de negociación de los proveedores: Son reflejo de lo que hacen poderosos a los compradores

El modelo de Porter comprende los siguientes enfoques:

- Posicionamiento
- Equilibrio
- Tomar ventajas de cambio
- Estrategias de diversificación
- Liderazgo en costos
- Diferenciación
- Enfoque o alta segmentación
- Objetivos futuros
- Supuestos
- Estrategia actual de la competencia
- Recursos de la competencia

5.1.5 CÓMO APLICAR LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA A LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA

El cambio es constante, inexorable; y no obstante la rapidez con que lo percibimos, podemos planear, organizar, comunicarnos, producir, vender y consumir.

Los cambios se presentan de manera acelerada y poseen rasgos únicos. Los cambios sociales, económicos, culturales y tecnológicos que hoy nos parecen acelerados, habían sido lo bastante lentos como para permitir que la gente se adaptara haciendo ocasionalmente pequeños ajustes o acumulando la necesidad

de cambio. Los administradores que llegan al poder generalmente desean hacer más cambios que sus predecesores⁹.

Los ajustes requeridos en la administración para manejar los cambios se han convertido en lo más importante para las personas relacionadas con esta disciplina. Si las empresas y entidades públicas fracasan, es porque no se han adaptado o lo han hecho muy lentamente; esta adaptación supone constantes y grandes ajustes a los que hacemos y a la forma en que lo hacemos.

5.1.6 TIPOS DE PLANEACIÓN

Planeación operativa: Consiste en seleccionar medios para perseguir metas establecidas por una autoridad superior. Por ejemplo, planear para producir una cantidad de un producto especificado por una autoridad superior.

Este tipo de planeación, suele ser a corto plazo (hasta un año). Los inactivistas prefieren la planeación operacional, aunque en general son enemigos de toda clase de planeación.

Planeación táctica: En ella se eligen los medios y las metas para alcanzar objetivos fijados por una autoridad superior. Por ejemplo, si el objetivo de una empresa es obtener la supremacía en ventas dentro de los siguientes cinco años, tal objetivo puede encargársele al departamento de ventas. Este decidirá si su empresa puede alcanzar a los competidores con mayores ventas asignándose determinado volumen de ventas (su meta), para el periodo cubierto por el plan. Luego seleccionará los medios con los que tratará de alcanzar dicha meta. Este tipo de planeación tiende a darse en el mediano plazo (de dos a cinco años).

⁹ RODRIGUEZ VALENCIA, Joaquín. Cómo aplicar la planeación estratégica a la pequeña y mediana empresa. 5 Edición. International Thomson Editores sa de cv. Pag. 1.

Planeación estratégica: Consiste en seleccionar medios, objetivos y metas. En este caso, los ideales son impuestos por una autoridad superior. Este tipo de planeación puede ser a largo plazo (cinco años o más).

Planeación normativa: Es aquella que requiere la elección explícita de medios, objetivos, metas e ideales. Este tipo de planeación cubre un periodo indefinido; no tiene horizonte fijo.

Para entender cabalmente cuáles son los aspectos que comprende la planeación, debemos mencionar, en primer lugar, que para obtener resultados es necesario actuar. En general, hay dos formas de hacer que el trabajo se cumpla:

1. Improvisar, es decir, realizar las tareas que parezcan necesarias, resolver los problemas a medida que surjan y aprovechar las oportunidades que se presentan. Esta forma puede dar resultados, pero en general exige la presencia de un genio que pueda dominar todo el trabajo.
2. Pensar por adelantado qué es lo que se desea alcanzar y la forma de conseguirlo. La formulación de planes constituye una representación mental de éxitos futuros. La planeación simplifica en gran medida la tarea de un administrador y facilita el esfuerzo coordinado. Si sabemos hacia dónde vamos, sin duda nos será más fácil llegar ahí.

5.1.7 IMPORTANCIA DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

La importancia de la planeación se aprecia mejor cuando consideramos el lugar que ocupa en muchas organizaciones bien administradas; convencidas de que su futuro depende de la planeación y de la tecnología, estas organizaciones esperan que todos sus administradores, desde el supervisor de primera línea hasta la dirección superior, dediquen una gran parte de su tiempo a la formación de planes, antes de tomar cualquier iniciativa¹⁰.

5.1.8 PROPÓSITOS DE LA PLANEACIÓN

La operación de una organización no ocurre en condiciones de completa certeza ni tampoco en condiciones de absoluta incertidumbre. Las condiciones de completa certeza, existen cuando se conocen más de 99% de todos los factores relevantes, mientras que las condiciones de absoluta incertidumbre están presentes sólo cuando se conoce 1% de dichos factores relevantes.

5.1.9 DETERMINACIÓN DE LA ESTRATEGIA ORGANIZACIONAL

La estrategia es el plan básico que se traza para alcanzar y ejecutar los resultados de una organización. Esta crea una dirección unificada que establece diversos objetivos y guía el empleo de los recursos que se utilizan para alcanzarlos. En realidad podemos observar tres tipos de organizaciones: Las que tienen un gran éxito, las que logran apenas resultados modestos o marginales y aquellas que fracasan del todo.

¹⁰ RODRIGUEZ VALENCIA, Joaquin. Cómo aplicar la planeación estratégica a la pequeña y mediana empresa. 5 Edición. International Thomson Editores sa de cv. Pag. 22

5.1.10 DIAGNOSTICO ESTRATÉGICO

El diagnostico estratégico incluye la auditoria de entorno, de la competencia y de las fortalezas y debilidades internas. Muestra en donde se encuentra hoy la compañía. Hacen parte del diagnostico estratégico el perfil de capacidades internas (PCI), el perfil de oportunidades y amenazas en el medio (POAM) y el análisis DOFA.

5.2 MARCO CONCEPTUAL

Para este proyecto, es necesario tener claridad en los propósitos del mismo, así como en el conjunto de conceptos y métodos que son indispensables para llevarlo adelante. Es importante identificar las herramientas y los recursos con los cuales la empresa debe operar, igualmente proveer del direccionamiento y cultura corporativa que permita el auto reconocimiento de quien labore en la compañía con roles y operaciones definidas. Para tal fin nos apoyaremos en estudios y evaluaciones ya realizados, como en la investigación de estructuras corporativas de empresas con el mismo objeto.

CONCEPTOS:

DIRECCIÓN ESTRATÉGICA¹¹: La dirección estratégica se define como el arte y la ciencia de formular, implantar y evaluar las decisiones a través de las funciones que permitan a una empresa lograr sus objetivos. Según esta definición, la dirección estratégica se centra en la integración de la gerencia, la mercadotecnia, las finanzas, la contabilidad, la producción, las operaciones, la

¹¹ FRED R. David. Conceptos de Administración Estratégica. Pearson educación. 2 de diciembre de 2003. Pág. 5.

investigación y desarrollo, y los sistemas de información por computadora para lograr el éxito de la empresa.

ADMINISTRACIÓN¹²: Es la ciencia social y técnica encargada de la planificación, organización, dirección y control de los recursos (humanos, financieros, materiales, tecnológicos, el conocimiento, etc.) de la organización, con el fin de obtener el máximo beneficio posible; este beneficio puede ser económico o social, dependiendo esto de los fines perseguidos por la organización.

ADMINISTRAR¹³: Es el acto de combinar ideas, procesos, materiales y recursos con las personas que producen o venden bienes y servicios. “Combinar” es la palabra clave de la definición. La forma y el momento en que combinen los elementos mencionados constituyen una parte importante de la administración. En cualquier tipo de negocio, existen dos formas de considerar la administración. Una consiste en ver lo que se hace; es decir, LAS FUNCIONES NECESARIAS para operar una empresa. La otra estriba en considerar a quienes constituyen la administración. Es decir, LAS PERSONAS INVOLUCRADAS en el funcionamiento de un negocio o actividad.

Es importante comprender que las cualidades que se requieren para ejercer las funciones administrativas no son únicamente la experiencia y la capacidad para determinadas operaciones de la empresa. Se necesitan otras aptitudes para poder llevar a cabo las funciones administrativas y entablar la relación adecuada entre las personas involucradas en el proceso total de la administración.

¹² <http://es.wikipedia.org/wiki/Administraci3n>. Recuperado / Consultado enero 10 de 2012

¹³ GUERRA ESPINEL Guillermo. Manual práctico para la Administración de Agronegocios. Editorial Limusa. 1994. Pág. 22.

PLANIFICAR¹⁴: Es el proceso que comienza con la visión del numero uno de la organización; la misión de la organización; fijar objetivos, las estrategias y políticas organizacionales, usando como herramienta el Mapa estratégico; todo esto teniendo en cuenta las fortalezas/debilidades de la organización y las oportunidades/amenazas del contexto (Análisis FODA). Abarca la definición de las metas de la organización, el establecimiento de una estrategia general para alcanzar esas metas y el desarrollo de una jerarquía minuciosa de los planes para integrar y coordinar las actividades. Establecer metas sirve para no perder de vista el trabajo que se hará y para que los miembros de la organización fijen su atención en las cosas más importantes.

CALIDAD¹⁵: Se refiere a todos los factores percibidos por el consumidor que influyen en la elección del proveedor, en el momento de elegir entre diferentes productos o el consumidor no se quede en situación de indiferencia ante los diferentes productos o servicios que puede elegir.

MERCADO¹⁶: Un mercado es cualquier institución, mecanismo o sistema que pone contacto a compradores y vendedores, y facilita la formación de precios y la realización de intercambios.

Todos tenemos una idea intuitiva de lo que es un mercado, porque prácticamente todos los días compramos y vendemos cosas. Compramos café en el supermercado, cogemos el autobús, nos compramos un bocadillo en la cafetería de la universidad, recateamos en un mercadillo callejero o vendemos nuestro

¹⁴ ROBBINS Stephen. Fundamentos de Administración: Conceptos Esenciales y Aplicaciones. 14 de Septiembre de 2009. Pág. 6.

¹⁵ MANSO C. Francisco. Diccionario Enciclopédico de Estrategia Empresarial. Ediciones Díaz de Santos. 16 de Junio de 2003 Pág. 57.

¹⁶ DIAZ Javier. Macroeconomía: Primeros conceptos Antoni Bosch editor. 2 de diciembre de 1999. Pág. 95.

tiempo y hacemos encuestas por las tardes, trabajamos en una tienda, ponemos copas en un bar los fines de semana, o hacemos unas prácticas con una empresa de auditoría. Siempre que compramos o vendemos algo participamos en un mercado y, por lo tanto, todos sabemos más o menos lo que son los mercados.

ÁREA DE MERCADO¹⁷: La definición de área de mercado de una empresa es un paso clave para el desarrollo de una estrategia. Es una acción esencial, cuya definición puede presentar ciertas dificultades, en la medida que la formulación de una estrategia debe estar basada sobre la contestación clara a la pregunta: ¿En qué negocio queremos competir? Derivada, a su vez, de otra pregunta anterior que como es ¿En qué negocio estamos? Dada la naturaleza de los factores a manejar para la delimitación de las fronteras que configuran la geografía de mercado de una empresa o de negocio (UEN) no existen reglas definitivas que se puedan utilizar; tan solo criterios un tanto ambiguos. Un procedimiento para definir un área podría ser hacerlo en función de aquellas empresas que suministran productos o servicios próximos a ser considerados sustitutivos unos de otros. O sea, el área de mercado estaría definida sobre la base del grupo de productos entre los que un consumidor típico tendría la opción de escoger para satisfacer una necesidad específica. El peligro en hacerlo de este modo radica en que en la medida que nosotros definamos nuestro negocio de una determinada manera, no podemos asumir que los competidores lo harán del mismo modo que nosotros.

CAMBIO, GESTIÓN¹⁸: Una de las actividades principales en la dirección de empresa es la gestión del cambio en sí mismo. Pero el cambio, con frecuencia, viene enmascarado, y por tanto presenta rasgos engañosos. Cuesta años

¹⁷ DIAZ Javier. Macroeconomía: Primeros conceptos Antoni Bosch editor. 2 de diciembre de 1999. Pág 31

¹⁸ MANSO C. Francisco. Diccionario Enciclopédico de Estrategia Empresarial. Ediciones Díaz de Santos. 16 de Junio de 2003 Pág. 58.

comprender que se han producido transformaciones profundas. Con frecuencia tenemos dificultad para distinguir un incidente de una tendencia, o un acontecimiento de una crisis. Estas han sido, entre otras, las razones que han llevado a la empresa a incorporar la actitud estratégica en la gestión empresarial, lo que conlleva, en definitiva, tener en cuenta lo imprevisto, con especial atención a la flexibilidad. Esto significa asumir el concepto de evolución, es decir, buscar el equilibrio dinámico entre la empresa y su entorno.

SECTOR TECNOLÓGICO¹⁹: Los cambios tecnológicos, que tienen distintos alcances y grados de generalización, afectan a muchas áreas de las sociedades. Estos efectos son generados, principalmente, por productos, procesos y materiales nuevos. El sector tecnológico abarca a las instituciones y actividades necesarias para crear conocimientos nuevos y convertirlos en información, productos, procesos y materiales nuevos.

Ante la velocidad de los cambios tecnológicos es vital que las empresas estudien a fondo este sector. La importancia de estos esfuerzos se sustenta en que se sabe quiénes adoptan antes la nueva tecnología con frecuencia captan mayor parte del mercado y obtienen mayores utilidades. Por ello, los ejecutivos deben asegurar que su empresa nunca deje de hacer búsquedas en el entorno externo para detectar tecnologías que podrían sustituir a las que utiliza actualmente, así como para detectar tecnologías naciescentes que le permitirían obtener una ventaja competitiva.

¹⁹ HOSKISSON Robert, DUANE IRELAND R. Administración Estratégica. Cengage Learning Editores. 2004. Pag. 52.

ORGANIZAR²⁰: Incluye determinar que tareas se llevarán a cabo, como serán realizadas, quien las ejecutará, como estarán agrupadas, quien depende de quien y donde serán tomadas las decisiones.

GERENTE²¹: La real Academia española define al gerente como persona que dirige los negocios y lleva la firma en una empresa o sociedad mercantil. De esta forma la palabra gerente, significa dos cosas: por una parte identifica a quien cumple procesos administrativos y por otra, señala a quien lleva la representación de una empresa o negocio.

Gerencia puede definirse como el conjunto de acciones que desempeña un gerente para dirigir y representar los negocios de una empresa.

DIRIGIR²²: Es otro componente de la administración, incluye motivar a los empleados, orientar las actividades de otros, elegir el canal más eficaz de comunicación y resolver los conflictos que se presenten entre los miembros.

CONTROLAR²³: Es el proceso de vigilar el desempeño, compararlo con las metas y corregir todas las desviaciones sustantivas. El control se realiza a nivel estratégico, nivel táctico y a nivel operativo; la organización entera es evaluada, mediante un sistema de Control de gestión; por otro lado también se contratan auditorías externas, donde se analizan y controlan las diferentes áreas funcionales de la organización.

²⁰ ROBBINS Stephen. Fundamentos de Administración: Conceptos Esenciales y Aplicaciones. 14 de Septiembre de 2009. Pág. 7.

²¹ RAMIREZ CARDONA Carlos. Fundamentos de Administración. Ecoe Ediciones 2002. Pág. 14.

²² ROBBINS Stephen. Fundamentos de Administración: Conceptos Esenciales y Aplicaciones. 14 de Septiembre de 2009. Pág. 7.

²³ Ibíd. Pág. 7.

Incluye determinar que tareas se llevaran a cabo, como serán realizadas, quien las ejecutará, como estarán agrupadas, quien depende de quien y donde serán tomadas las decisiones.²⁴

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL: La estructura organizacional puede ser definida como las distintas maneras en que puede ser dividido el trabajo dentro de una organización para alcanzar luego la coordinación del mismo orientándolo al logro de los objetivos.

SISTEMA DE INFORMACIÓN²⁵: Los autores Laudon y Laudon (2004) definen los sistemas de información como un conjunto de componentes interrelacionados que recolectan (o recuperan), procesan, almacenan y distribuyen información para apoyar la toma de decisiones y el control de una organización. Además de apoyar la toma de decisiones, la coordinación y el control, los sistemas de información también pueden ayudar a los gerentes y trabajadores a analizar problemas, a visualizar asuntos complejos y a crear productos nuevos.

EMPRESARIO²⁶: Las definiciones del término empresario se han discutido de forma extensa por distintas autoridades, pero nuestro interés no es el revisarlas. Para los propósitos de este estudio adoptaremos las más amplias. En ese sentido y en el contexto actual, un empresario no solo es el fundador de su empresa, también es la fuente de decisiones y de crecimiento, es decir, es el engrane principal sobre el cual descansa la empresa para su supervivencia.

²⁴ ROBBINS Stephen. Fundamentos de Administración: Conceptos Esenciales y Aplicaciones. 14 de Septiembre de 2009. Pág. 7.

²⁵ FERNANDEZ ALARCON Vicenc. Desarrollo de Sistemas de Información. Univ. Politec. De Catalunya. 2010. Pág. 11.

²⁶ RODRIGUEZ VALENCIA Joaquín. Administración de Pequeñas y Medianas Empresas. Cengage Learning Editores. 20 de Abril de 2002. Pag. 110

La palabra empresario se define como: aquel que organiza opera y asume los riesgos de una empresa atraído por las oportunidades de lucro.

El empresario es parte importante del sistema económico del país. Sin lugar a duda, gran parte de nuestro éxito económico se ha logrado gracias a los esfuerzos e innovaciones introducidas por los empresarios, el sector privado.

6. MARCO CONTEXTUAL

6.1 ANÁLISIS DEL ENTORNO DE LA ORGANIZACIÓN

6.1.1 Descripción del entorno

A continuación se presentan los entornos económico, político y legal, social, tecnológico, cultural, ambiental y competitivo, que influyen de manera directa en las empresas del sector del mueble y particularmente en la empresa en estudio.

6.1.2 Entorno económico

Entre los factores que determinan el curso de acción de las empresas, conocer el entorno económico y las perspectivas que se esperan puede ser clave para determinar los próximos pasos que se deberán tomar, así como el éxito de la organización. Los desajustes recientes en las condiciones macroeconómicas mundiales surgidas en buena parte por la crisis europea, han llevado a una recesión moderada en los países desarrollados y a una desaceleración en el ritmo de crecimiento económico de los países en desarrollo²⁷.

La situación económica de un país o una región se mide en función del comportamiento de las principales variables entre ellas el producto interno bruto (PIB), la inflación (IPP), (IPC), la revaluación o devaluación a través de la TRM, entre otras. Para efectos de este análisis, se presenta la situación a nivel nacional y luego a nivel local. En este último aspecto se considera la situación de la ciudad de Cali.

²⁷ ZARUR RAMOS Alberto Luis. Entorno Económico: Elementos teóricos y metodológicos para el análisis. Editorial UNAB. Marzo de 2004

El Producto Interno Bruto (PIB) en Colombia, creció el 4,7% entre enero y marzo de este año (2012), cifra levemente inferior a la de igual período del 2011 cuando alcanzó el 5%. Es, igualmente, inferior al 6,1% registrado en el cuarto trimestre del 2011. El sector informático será beneficiado por el TLC con Estados Unidos. Los empresarios del sector de la informática previeron que el Tratado de Libre Comercio (TLC), que Colombia terminó de negociar con Estados Unidos, generará grandes oportunidades de desarrollo de la industria local.

Tabla 1: Valle del Cauca, Aspectos Generales

Aspectos generales		
Variables e indicadores	Valle del Cauca	País
Extensión territorial (Km2)	22.140	1.141.748
Número de municipios, 2008	42 municipios 415 37 inspecciones	1.098
Población Proyectada 2011 (DANE)	4.428.675	46.044.601
Participación del PIB departamental en el total nacional, 2010	10,04%	100%
Crecimiento promedio PIB (%) 2000 – 2010	3,5%	4,1%
PIB per cápita, 2010	\$ 12.110.118 US\$ 6.382	\$ 12.018.370 US\$ 6.334

Fuente: IGAC, DANE

La riqueza del departamento se deja ver en sectores como el de los servicios que concentra el 61 por ciento del PIB del Valle y el 77 por ciento del PIB de Cali. El Valle del Cauca es uno de los departamentos más ricos de Colombia por los recursos naturales renovables, por su capacidad productiva y por la calidad humana de sus habitantes.

Aquí se han desarrollado proyectos productivos en la mayoría de las ramas de la actividad económica, especialmente en los sectores industrial, agroindustrial y de servicios. Contribuye con el 10,9 por ciento del PIB de Colombia y el 18,5 por ciento del PIB manufacturero nacional.

El PIB del departamento alcanza los 14,3 billones de dólares y el de la ciudad de Cali es de 7,5 billones de dólares.

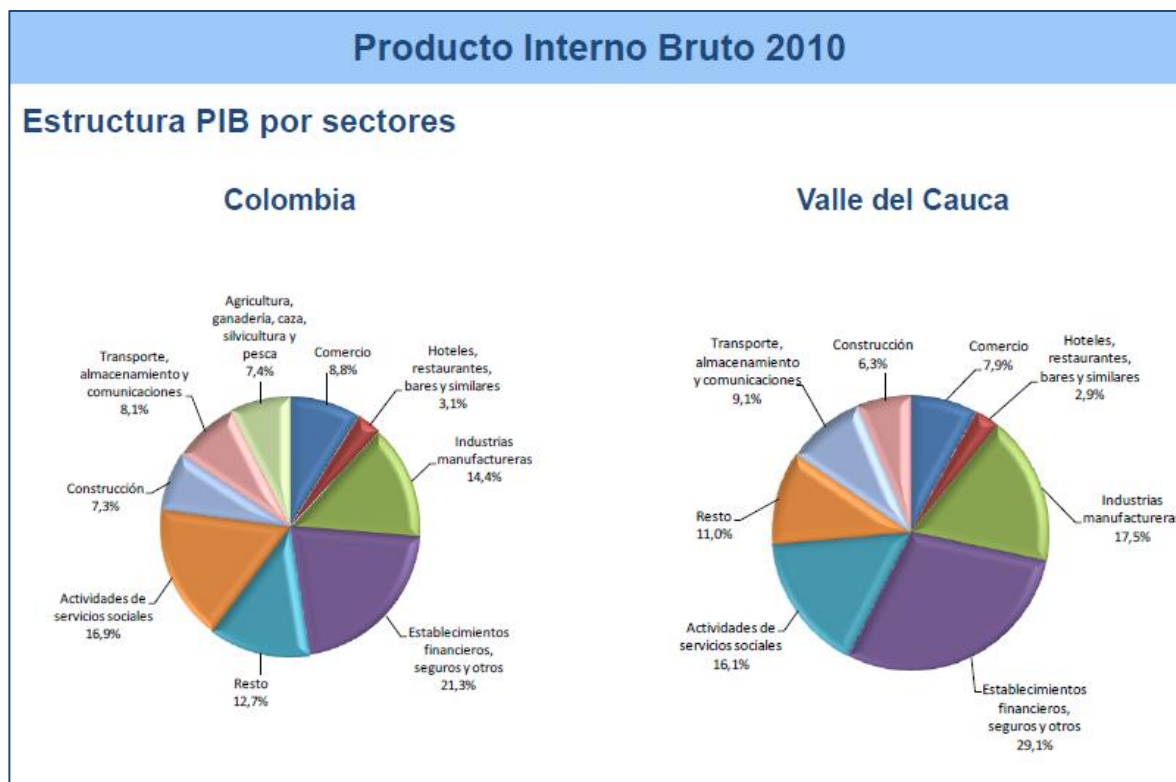
Actualmente, la estructura de la economía vallecaucana muestra un gran predominio de la actividad financiera, industrial y de servicios. Estos sectores participan en conjunto con el 86,2 por ciento del PIB del departamento, de acuerdo con el Departamento Administrativo Nacional de Estadísticas (DANE).

El PIB per cápita en el 2009 alcanzó 4.161 dólares en el Valle del Cauca superando al nacional cuyo valor fue de 3.905 dólares.

La actividad económica del departamento se mueve principalmente en los sectores de servicios y manufacturas, los cuales aportan respectivamente 32 por ciento y 20 por ciento del PIB departamental. Existen además 14 cadenas productivas (caña de azúcar, hortofrutícola, cafés especiales, forestal, papel y cartón, pesca, cárnicos, cuero, confecciones, metalmecánica, logística, software, turismo y salud), lo cual permite tener una oferta exportable variada tanto en productos como en destinos²⁸.

²⁸ <http://www.portafolio.co/economia/servicios-manufactura-y-agroindustria-jalonan-pib-del-valle>. Recuperado / Consultado 20 de septiembre 2012.

Tabla 2: PIB 2010 por sectores Colombia y Valle del Cauca



Fuente: DANE. Cuentas Nacionales Departamentales, noviembre de 2011. Año base 2005.

El departamento tiene una tradición de ser una región líder desde los años sesenta y pionera a nivel nacional en la conformación de grupos económicos de origen familiar, que buscan ahora dar el giro a la era de la productividad y la competitividad pues se están volcando a crear grupos económicos empresariales que rompieron ese esquema familiar y se especializaron en sectores altamente dinámicos.

Aquí se encuentran cuatro de los principales grupos nacionales: Carvajal, Manuelita, Corporación Financiera del Valle que posteriormente fue absorbida por

el Grupo AVAL y RTS, los cuales lograron superar todos los cambios que trajo consigo la apertura económica y se consolidaron a nivel nacional²⁹.

Frente a la apertura ha ajustado los costos de producción mediante la incorporación de tecnología y ajustes en los modelos laborales.

El PIB creció el 4,7 por ciento entre enero y marzo de este año, algo menos que lo logrado en el mismo período del año anterior, un 5 por ciento.

Las autoridades monetarias han explicado que ese hecho obedece a las expectativas que se tenían y han dicho que "a pesar de todo es un dato muy bueno frente a lo que estamos viendo hoy en el mundo".

De hecho, Colombia está al lado de los países que más están creciendo en la región.

Pues el crecimiento del país es similar al que tienen Chile y México, e incluso por encima de Brasil.

El Valle ahora trabaja a grandes velocidades para ponerse a tono con las tendencias globales de la economía en materia de comercio exterior y de desarrollo de grandes modelos que le permitan acceder al mercado internacional.

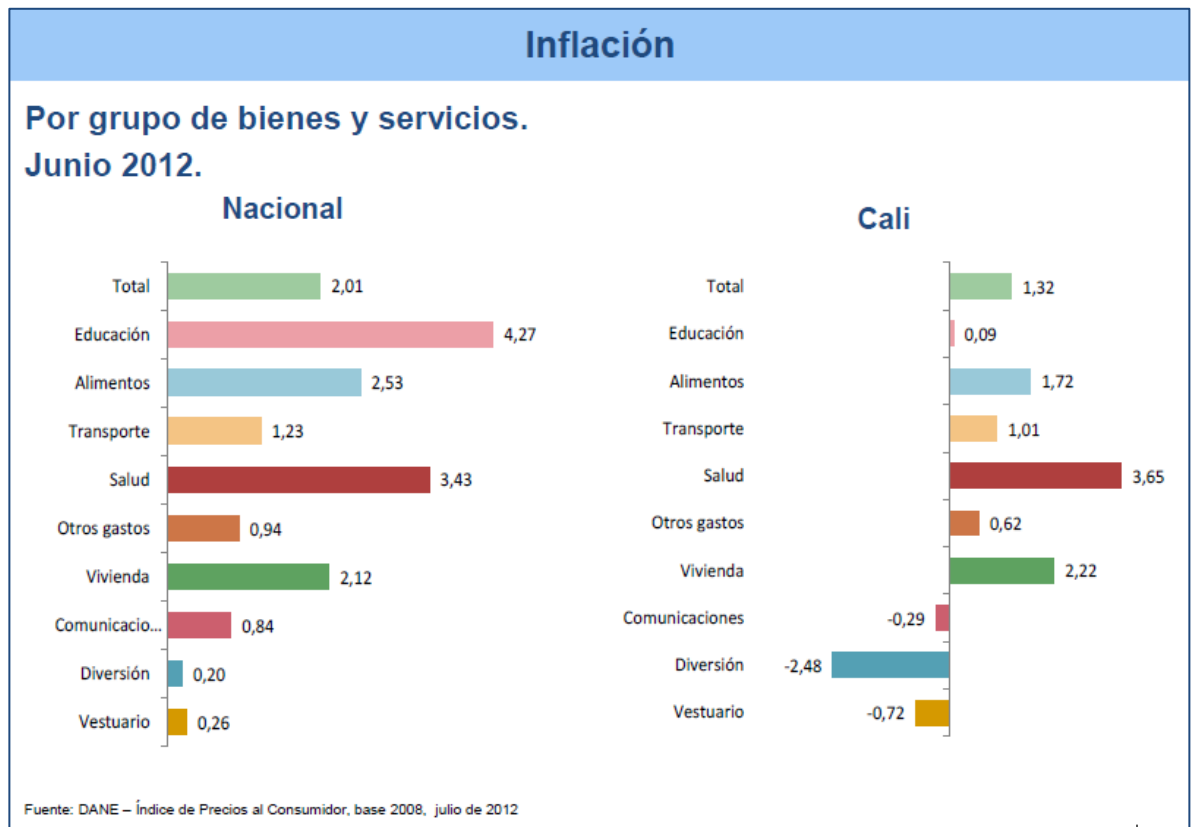
VIGENCIA 2012

Dentro del total del proyecto de presupuesto de inversión para la vigencia 2012, el departamento cuenta con recursos por 1,9 billones de pesos a lo cual se le podrían sumar 100 mil millones más, con lo que sus recursos potenciales podrían acceder al final del año por encima de los dos billones de pesos.

²⁹ <http://www.portafolio.co/economia/servicios-manufactura-y-agroindustria-jalonan-pib-del-valle>. Consultado / Recuperado Septiembre 12 de 2012

La mayor cantidad de estos se concentran en los sectores de protección social, transporte, acción social, minas y energía y vivienda, ciudad y territorio.

Tabla 3: Inflación por Grupos Nacional y Municipal



Fuente: DANE – Índice de Precios, base 2008, julio de 2012.

El país pasó del puesto 52 al 49 en el Índice de Competitividad de la Industria de las Tecnologías de la Información (TI). Dicho indicador analiza a 66 países en una serie de indicadores que cubren áreas críticas para la innovación del sector. Sobresale la infraestructura como uno de los puntos más débiles.

Los indicadores analizados, que hacen parte de las TI, fueron: entorno comercial, infraestructura, capital humano, investigación y desarrollo, entorno legal y apoyo público para el desarrollo industrial.

6.1.3 Entorno político y legal³⁰

Tener software ilegal en una empresa, podría salir muy caro. La multa es de hasta 200 salarios mínimos si la DIAN lo descubre.

En febrero de este año la DIAN anunció que aumentaría las revisiones que realiza aleatoriamente a las empresas desde 2009. A la fecha, la entidad lleva reportadas 88 empresas ante la Fiscalía General de la Nación por detectar software ilegal. Así lo publica El Tiempo. Si en las visitas y verificaciones realizadas por la entidad, la DIAN encuentra algún tipo de ilegalidad, reportará los casos de este delito directamente a la Fiscalía General, quien a su vez tomará las acciones correspondientes³¹.

Colombia Cumple es una campaña que busca generar un conocimiento más amplio sobre el uso legal de software. Se han contactado a más de 13.000 compañías y se les informa sobre los riesgos que implica tener software ilegal, además de recordarles la importancia del cumplimiento de la Ley 603 de 2000 y mostrar las ventajas del uso de software legal.

Sobre la Ley 603 de 2000³², vale la pena decir que la DIAN asegura que el artículo segundo, faculta a esta autoridad tributaria para “verificar el estado de cumplimiento de las normas sobre derechos de autor, para impedir que a través de su violación, se evadan tributos”.

La misma ley dispone que en los informes de gestión, tanto las medianas y grandes empresas, deberán dejar en claro no el estado de cumplimiento de las

³⁰ En cuanto al entorno legal, se exaltan los esfuerzos en contra de la piratería, las leyes contra el crimen cibernético y la Ley de Habeas Data.

³¹ <http://actualicese.com/actualidad/2012/04/18/software-ilegal-la-lucha-continua-en-colombia/>
Recuperado / Consultado 06 de septiembre de 2012.

³² <http://www.supersociedades.gov.co> Recuperado / Consultado 06 de septiembre de 2012

normas de propiedad intelectual en lo referente al uso legal de cualquier obra que esté protegida por derechos de autor, como por ejemplo los software que hayan sido instalados en los equipos de la empresa.

Por otro lado, según la Superintendencia de Sociedades, la cual en el ejercicio de sus facultades legales, fija las directrices frente a los deberes específicos que observan los administradores de las sociedades comerciales respecto a los informes de gestión.

“Muchas compañías no saben que pueden estar incurriendo en delitos y serios riesgos al utilizar software ilegal debido a una gestión inadecuada de su activos de software. Con esta campaña se pretende suprimir el mito de que adquirir software pirata es más barato que comprar software legal”, dice Katalina Rojas de Business Software Alliance Colombia, en un artículo publicado por Fedesoft.

Algunas recomendaciones para hacer cumplir la Ley 603 de 2000³³

Es positivo que cada empresa indique en el Informe de Gestión el tipo de software que utiliza la empresa y las licencias que lo amparan; un listado detallado de los programas instalados y números de licencias; la elaboración de un acta donde estén enumerados los programas utilizados, sus correspondientes facturas de adquisición y el número de licencia

De igual manera, la factura de venta y el número de licencia pueden ser mecanismos de control a utilizar para la elaboración del informe de gestión; al adquirir computadores que lleven programas incorporados deben solicitarse las licencias de uso respectivas.

³³ <http://actualicese.com/actualidad/2012/04/18/software-ilegal-la-lucha-continua-en-colombia/> Recuperado / Consultado 06 de septiembre de 2012.

Soluciones Informáticas Hericoop puede tener ventaja sobre sus grandes competidores, gracias a que su programación es frecuentemente realizada en la muy común suite ofimática de Microsoft, pero de igual forma puede representar un riesgo si se tiene en cuenta que muchos usuarios de MS tienen licencias ilegales de MS Windows y MS Office.

Como políticas económicas se destaca el apoyo a las empresas a través de la ley mipymes o Ley No. 905 del 2004, “por la cual se dictan disposiciones para promover el desarrollo de las micro, pequeñas y medianas empresas”, la Ley 450 de exención de impuestos a las empresas en crisis, Expopyme, entre otras. Estas se constituyen en oportunidad para el crecimiento empresarial.

*SGR SISTEMA GENERAL DE REGALÍAS (Sistema Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación)*³⁴

El Estado colombiano incluyó dentro de sus prioridades el fomento y estímulo al desarrollo científico, tecnológico y a la innovación, reconociéndolos como requisito fundamental para superar el atraso del país y lograr una sociedad eficiente y competitiva dentro del mundo de las economías globalizadas. Para alcanzar este objetivo la legislación tributaria colombiana contempla diferentes beneficios que incentivan las actividades de ciencia, tecnología e innovación (CTI).

El Estatuto Tributario contempla: En el Artículo 158-1, las deducciones por inversión o donación en proyectos calificados como de investigación y desarrollo tecnológico, según los criterios y las condiciones definidas por el Consejo Nacional de Beneficios Tributarios en Ciencia, Tecnología e Innovación - CNBT

En el Artículo 428-1 la exención del impuesto del valor agregado (IVA) a las importaciones de equipos destinados a proyectos calificados como de carácter

³⁴ http://www.colciencias.gov.co/programa_estrategia/beneficios-tributarios-para-cte Consultado/ Recuperado 23 de Septiembre de 2012

científico, tecnológico o de innovación según los criterios y las condiciones definidas por el CNBT³⁵.

Por su parte, la Ley 788 de 2002 agregó un nuevo beneficio de renta exenta por la comercialización de nuevo software y nuevos productos medicinales elaborados en Colombia y certificados por Colciencias (Artículo 207-2 del Estatuto Tributario).

El Consejo Nacional de Beneficios Tributarios en Ciencia, Tecnología e Innovación, en ejercicio de sus facultades legales y en especial las establecidas por la Ley 1286 de 2009 y por el artículo 34 de la Ley 1450 de 2011 acuerda:

Acuerdo 1 de 2011 "Por medio del cual se adoptan las tipologías de proyectos de carácter científico, tecnológico e innovación mediante las que se clasifican los proyectos calificados por el CNBT".

Tipología de Proyectos Calificados como de carácter científico, tecnológico e innovación versión 2012

Acuerdo 2 de 2011 "Por el cual se adopta el Reglamento Interno del Consejo Nacional de Beneficios Tributarios en Ciencia, Tecnología e Innovación"

Acuerdo 3 de 2011 "Por el cual se adopta el procedimiento para el control, seguimiento y evaluación de los proyectos calificados por el Consejo Nacional de Beneficios Tributarios en Ciencia, Tecnología e Innovación"

Acuerdo 4 de 2011 "Por el cual se fija el monto máximo total de la deducción prevista en el artículo 158-1 del Estatuto Tributario, así como los porcentajes correspondientes por tamaño de empresa

³⁵ <http://actualicese.com/actualidad/2012/04/18/software-ilegal-la-lucha-continua-en-colombia/>
Recuperado / Consultado 06 de septiembre de 2012.

Acuerdo 5 de 2012 "Por el cual se adoptan nuevas condiciones y requisitos para los proyectos tipo calificados como de Ciencia, Tecnología e Innovación que dan derecho a beneficios tributarios y se dictan otras disposiciones

Formulario Digital Versión Noviembre 2011 para tramitar beneficios tributarios.

Resolución 1855 de 2010 " Por la cual se establece el procedimiento para la calificación del carácter de los proyectos como de investigación científica, tecnológica o de innovación y se dictan normas complementarias.

Líneas de Acción:

El reconocimiento de los Centros de Investigación y Centros de Desarrollo Tecnológico, para los efectos previstos en los artículos 158-1 y 428-1 del Estatuto Tributario, se encuentra regulado por Colciencias según Resolución 688 de 2012

Deducción del impuesto de renta por inversiones o donaciones en investigación y desarrollo tecnológico³⁶.

1. Cualquier persona que realice inversiones en proyectos calificados como de investigación y desarrollo tecnológico, según los criterios y las condiciones definidas por el Consejo Nacional de Beneficios Tributarios en Ciencia, Tecnología e Innovación tendrán derecho a deducir de su renta, el ciento setenta y cinco por ciento (175%) del valor invertido en dichos proyectos en el período gravable en que se realizó la inversión. Esta deducción no podrá exceder del cuarenta por ciento (40%) de la renta líquida, determinada antes de restar el valor de la inversión. Tales inversiones serán realizadas a través de Investigadores, Grupos o Centros de Investigación, Desarrollo Tecnológico o Innovación o Unidades de

³⁶ http://www.colciencias.gov.co/programa_estrategia/beneficios-tributarios-para-ctei Consultado/ Recuperado 23 de Septiembre de 2012

Investigación, Desarrollo Tecnológico o Innovación de Empresas, registrados y reconocidos por Colciencias.

2. El mismo beneficio aplica para los contribuyentes que realicen donaciones a centros o grupos reconocidos por Colciencias, siempre y cuando se destinen exclusivamente a proyectos calificados como de investigación o desarrollo tecnológico, según los criterios y las condiciones definidas por el CNBT. Serán igualmente exigibles para la deducción de donaciones los demás requisitos establecidos en los artículos 125-1, 125-2 y 125-3 del Estatuto Tributario.

6.1.3.1 Sociedad por Acciones Simplificada (SAS)³⁷

El Derecho Societario contemporáneo se ha inclinado hacia una creciente reducción de los preceptos imperativos que impiden la eficiente constitución y funcionamiento de las sociedades comerciales, suprimiendo normas que limitan la creación y el desarrollo de nuevas estructuras jurídicas que puedan adaptarse a las necesidades del tráfico mercantil.

En armonía con esa tendencia de simplificación, el 5 de diciembre de 2008, fue expedida la Ley 1258 por medio de la cual se introdujo en la legislación colombiana un nuevo modelo societario denominado Sociedad por Acciones Simplificada (SAS).

Este nuevo tipo de sociedad, caracterizado por ser una estructura societaria de capital, por acciones, con autonomía y tipicidad definida, contiene normas de carácter dispositivo que permiten no sólo una amplia autonomía contractual en la

³⁷ <http://www.ccc.org.co/servicios/registros-publicos/mercantil/tramites/constituciones-reformas-y-nombramientos/sociedad-por-acciones-simplificada-sas/>. Recuperado / Consultado enero 27 de 2012.

redacción del contrato social, sino además la posibilidad de que los asociados definan las pautas bajo las cuales han de gobernarse sus relaciones jurídicas.

La ley 1258 de 2008 representa la innovación jurídica en materia societaria más importante de los últimos años. Establece una regulación flexible que permite a los asociados estipular condiciones bajo las cuales se regirán sus relaciones, para lo cual se requiere responsabilidad en la adopción de las cláusulas por parte de los contratantes.

Estableció además, en su artículo 46, que a partir de su entrada en vigencia no se podrían constituir SOCIEDADES UNIPERSONALES con base en el artículo 22 de la ley 1014.

Las EMPRESAS UNIPERSONALES constituidas con base en la ley 222 de 1995 no tienen la obligación de transformarse en sociedad por acciones simplificada.

Decreto 2649 de Dic.29/1993: Mediante este decreto se reglamenta la contabilidad en general y se expiden los principios o normas de contabilidades generalmente aceptadas en Colombia, los objetivos y cualidades de la información contable.

Decreto 2650 de Dic.29/1993: Modificación del plan único para los comerciantes.

Decreto 0624 de Mar.30/1989: Mediante este decreto se expide el Estatuto Tributario de los impuestos administrados por la dirección general de impuestos nacionales.

En el caso del régimen simplificado está regulado en los artículos del 499 al 506.

Decreto 410 de 1971 Código del Comercio: Disposiciones de la ley comercial que rigen a los comerciantes y los asuntos mercantiles.

Mediante este decreto se describen los tipos de comerciantes, sus obligaciones, prácticas mercantiles, tipos de empresas y su conformación; entre otros aspectos.

Decreto 2663 3743 de 1950 Código Sustantivo del Trabajo: La finalidad de este código es la de lograr la justicia en las relaciones que surgen entre patronos y trabajadores, dentro de un espíritu de coordinación económica y equilibrio social.

Ley 100 de 1993 – Ley de la Seguridad Social Integral: Tiene por objeto garantizar los derechos irrenunciables de la persona y la comunidad para obtener la calidad de vida acorde con la dignidad humana, mediante la protección de las contingencias que la afecten.

Las Sociedades por Acciones Simplificadas tienen unas características muy particulares que le facilitan la realización de ciertos negocios a quienes pueden aprovecharlas. Sin embargo, la SAS no es necesariamente el tipo societario adecuado en todos los casos.

6.1.3.2 Características³⁸

Por ser uno de los avances más significativos en los últimos años en materia societaria, la versatilidad del modelo SAS permite una clara facilidad de adaptación a los diferentes escenarios empresariales. Su flexibilidad contribuye a la generación de nuevas empresas que requieren un amplio campo de maniobra para su viabilidad económica y operativa. Las diferentes características con las que cuenta este nuevo modelo, han sido pensadas no sólo para que pueda adaptarse a cualquier clase de actividad empresarial, sino además para promover y estimular el crecimiento y desarrollo económico del país.

- Tipo societario autónomo
- Naturaleza comercial
- Es una sociedad de capitales

³⁸ Cámara de Comercio de Bogotá. ABC de las SAS. Horizontes Gráficos S.en C.S. Diciembre 2009

- Considerable autonomía contractual
- Los accionistas responden hasta el monto de sus aportes
- Estructura de gobierno flexible
- Estructura de capitalización flexible
- Simplificación de los trámites de constitución
- Prohibición de acceder al mercado público de valores

6.1.3.3 Constitución³⁹

- Puede constituirse por una o varias personas.
- Puede constituirse:
 - a) Mediante documento privado por sus signatarios (parágrafo 1 artículo 5º Ley 1258 de 2008). Las firmas de los constituyentes o sus apoderados deben ser auténticos.
 - b) Mediante Escritura Pública. En caso de que se aporten inmuebles, es obligatoria la constitución mediante Escritura Pública (Parágrafo 2º artículo 5º).

6.1.3.4 Normas que no aplican a las SAS

Las siguientes prohibiciones del Código de Comercio no se aplican a las SAS, salvo pacto estatutario:

- Mayoría especial para la distribución de utilidades por debajo del mínimo legal (art. 155).

³⁹ Cámara de Comercio de Bogotá. ABC de las SAS. Horizontes Gráficos S.en C.S. Diciembre 2009

- Incompatibilidad de administradores y empleados en la representación de acciones distintas de las propias y en la aprobación de balances (artículo 185).
- Prohibición de ejercer más de cinco cargos directivos (artículo 202).
- Prohibición de los administradores de enajenar acciones de la misma sociedad (artículo 404).
- Prohibición de formar mayorías con personas ligadas por parentesco (artículo 435).
- Reparto mínimo del 70% de utilidades cuando la suma de las reservas exceda el 100% del capital suscrito (art. 454).

Es pertinente el tipo de sociedad SAS para Soluciones Informáticas Hericoop por las siguientes características afirmativas⁴⁰:

- La actividad mercantil implica riesgos importantes que hacen necesario limitar la responsabilidad patrimonial frente a las obligaciones de carácter laboral y fiscal.
- Se necesita contar con diferentes mecanismos que permitan repartir utilidades de manera flexible.
- Para este modelo de negocio no se hace necesaria la existencia de una Junta Directiva o de un Revisor Fiscal.
- La actividad comercial de Soluciones Informática Hericoop es amplia y variada, no debe tener restricción alguna para la realización de toda clase de negocios.

⁴⁰ Cámara de Comercio de Bogotá. ABC de las SAS. Horizontes Gráficos S.en C.S. Diciembre 2009

- Es indispensable contar con una estructura flexible de capital que permita hacer aportes con condiciones especiales de tiempo y proporción.
- Resultaría útil contar con un modelo societario en el que una sola persona participe en el capital social.

6.1.4 Entorno demográfico

Cali no escapa a la tendencia colombiana de crecimiento de las áreas urbanas en detrimento de la población rural, tanto así que la ciudad (y su área metropolitana) duplicó su participación en la población vallecaucana y del país, hoy en día más del 60% de la población del Valle del Cauca habita en Cali y su área metropolitana⁴¹.


En cuanto a la distribución de la población, Cali es una ciudad habitada por gente joven según estadísticas del DANE (2005). El grueso de la población es menor de 40 años. También se observa una mayor población de mujeres en casi todos los rangos de edad, excepto entre la población más joven, igualmente se ve como la edad promedio de las mujeres es mayor que la de los hombres. El área urbana de la ciudad se divide en 22 comunas, estas a su vez se dividen en barrios y urbanizaciones. En toda la ciudad hay 249 barrios aprobados y 91 urbanizaciones. De acuerdo a la administración pública hay 509.987 casas y apartamentos. La distribución de clases sociales se cuenta en lados de manzana por estrato, y para finales del 2005 era: bajo-bajo 20,20%, bajo 31,92%, medio-bajo 32,45%, medio 6,72%, medio-alto 7,61% y alto 1,10%.

Las proyecciones de población estimadas en la ciudad de Cali entre los años 2012 y 2020 incrementen de 2.294.653 habitantes a 2.496.442 y las proyecciones de

⁴¹ <http://www.calicomovamos.org.co/calicomovamos/files/pdf>. Recuperado / Consultado 2 de abril de 2012.

población en el valle del cauca frente a Colombia tienden a disminuir puesto que en el 2005 ha sido del 9.70% y se tiene proyectado que en el 2020 será del 9.53%

PROYECCIONES DE POBLACIÓN Cali 2010 - 2020

MPIO 	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Cali	2.294.653	2.319.684	2.344.734	2.369.821	2.394.925	2.420.114	2.445.405	2.470.852	2.496.442

DANE proyecciones 2005. Fecha de actualización de la serie: jueves 12 de mayo de 2011.

Santiago de Cali como la capital del Departamento del Valle del Cauca no ha sido ajeno a situaciones de industrialización, violencia y búsqueda de mejores oportunidades, de ahí que se considere como el polo de atracción y desarrollo del suroccidente colombiano. La migración es el componente que más ha incidido en el crecimiento de la población del municipio, debido especialmente a la búsqueda para mejorar la calidad de vida a través de fuentes de empleo, mejores ingresos, educación, acceso a la salud entre otros. El crecimiento en el poder adquisitivo de la ciudad permite ofrecer servicios y productos especiales con valor agregado; pero este crecimiento incide desfavorablemente en la contratación de mano de obra, pues se buscarán mejores oportunidades de empleo.

PROYECCIONES DE POBLACIÓN 2012-2020 Cali por SEXO Y EDADES

<u>PROYECCIONES DE POBLACIÓN 2012 - 2020 TOTAL POR SEXO Y GRUPOS DE EDAD (25 Años hasta 55 Años).</u>									
76001 - Cali - Valle del Cauca									
<i>Proyectado a Junio 30</i>									
<u>Año</u>	<u>2012</u>	<u>2013</u>	<u>2014</u>	<u>2015</u>	<u>2016</u>	<u>2017</u>	<u>2018</u>	<u>2019</u>	<u>2020</u>
Total	1.004.806	1.018.389	1.031.101	1.043.033	1.053.547	1.063.335	1.072.360	1.080.902	1.088.870
Hombres	472.271	479.767	486.963	493.874	500.221	506.283	512.048	517.649	523.067
Mujeres	532.535	538.622	544.138	549.159	553.326	557.052	560.312	563.253	565.803

DANE proyecciones 2005. Fecha de actualización jueves 12 de mayo de 2011

Se considera como población en edad económicamente activa y potenciales compradores de los productos de Soluciones Informáticas Hericoop las personas entre 25 y 55 años de edad.

6.1.5 Entorno tecnológico

Según el informe trimestral (julio - septiembre 2011) del DANE, el sector de las TIC tuvo un crecimiento de 9,5% frente al mismo período del 2010 y se constituye en el tercero con mayor crecimiento en el país y el mayor de los últimos años⁴².

“Las cifras ratifican la importancia que tiene las TIC en el desarrollo del país. Internet es una herramienta clave para jalonar la prosperidad y disminuir la pobreza en el país”, dice el Ministro TIC, Diego Molano Vega.

El mercado colombiano del software y tecnologías de la información (TI) registró un crecimiento del 8% durante el año 2011, lo cual representó ventas superiores a los US\$ 280 millones de dólares, reportadas por las 730 empresas registradas en el sector TI, informó la Federación Colombiana de la Industria del Software y Tecnologías Informáticas Relacionadas (Fedesoft). “Estamos cosechando los primeros frutos del trabajo estratégico. En el año 2008 Fedesoft inició con el Ministerio de Comercio, el Programa de Transformación Productiva, trazando las estrategias para los próximos 25 años y para empezar el posicionamiento del software colombiano como un sector de clase mundial”, comentó Paola Restrepo Ospina, presidenta ejecutiva de Fedesoft.

El aumento de las TI en Colombia representa una oportunidad para Soluciones Informáticas Hericoop, al igual que la receptividad de los consumidores hacia estas nuevas tecnologías.

⁴² <http://www.fedesoft.org/novedades/tecnologia-crecio-8-en-colombia> Recuperado /Consultado 16 de Octubre de 2012

En los últimos cuatro años se ha mantenido un crecimiento constante, año tras año, del 8%; frente al crecimiento del gasto promedio en tecnología que, a nivel mundial, se encuentra en el 6.8%.

3.5%, se han generado cambios significativos en las administraciones de “Tenemos el potencial en Colombia de llevar nuestro sector a convertirse en una industria de más de US\$ 4.000 millones de dólares y generadora de más de 32 mil puestos de trabajo. Este es nuestro foco, como gremio de las TIC, debemos generar esfuerzos aglutinantes para el beneficio del sector”, agregó Restrepo.

El informe, realizado por la Economist Intelligence Unit (EIU) para la Business Software Alliance (BSA), destacó que el país subió tres lugares, respecto al 2009, “debido a una fuerte mejora” en tres de los indicadores evaluados: entorno legal, entorno de negocios e investigación y desarrollo.

La calificación en el entorno comercial mejoró en los dos últimos años “gracias a las políticas liberales adoptadas por el Gobierno con respecto a la empresa privada, inversiones extranjeras y comercio exterior”, señaló el estudio.

Por el lado de la investigación y desarrollo, Colombia subió 21 lugares alcanzando el puesto 43, sin embargo, es el indicador con la calificación más baja (15.1 sobre 100). A pesar de que la calificación en infraestructura de TI aumentó tres puntos, su ubicación en el listado cayó un puesto. Según las BSA, “el gasto en hardware, software y servicios (como la Internet) es relativamente bajo en términos globales como regionales, a pesar de que ha aumentado en los últimos años”.

“La tasa de penetración de la banda ancha, de 6,4 por ciento en el 2010, y la tasa de computadores personales del 20 por ciento en el mismo periodo, son también bajas comparadas con la región”, indicó el informe.

Colombia se ubicó por debajo de Chile, Brasil, México y Argentina. Mientras que los países que lideran el escalafón de las Tecnologías de la Información son Estados Unidos, Finlandia, Singapur, Suecia, y el Reino Unido.

La ciencia proporciona el conocimiento y la tecnología lo usa. Tecnología se refiere a la suma total del conocimiento que se tiene de las formas de hacer las cosas. Sin embargo su principal influencia es sobre la forma de hacer las cosas, cómo se diseñan, producen, distribuyen y venden los bienes y los servicios. La repercusión de la tecnología se manifiesta en nuevos productos, nuevas máquinas, nuevas herramientas, nuevos materiales y nuevos servicios. Algunos beneficios de la tecnología son: mayor productividad, estándares más altos de vida, más tiempo de descanso y una mayor variedad de productos.

Para Soluciones Informáticas Hericoop se debe considerar las herramientas para el diseño de software particularmente las que corresponden a bases de datos, en aprovechamiento hoy en día pues las empresas manejan una gran cantidad de datos y cualquier empresa que se precie debe tener almacenados todos estos datos en una base de datos para poder realizarlos mediante una aplicación profesional; sin esta funcionalidad resultaría imposible tratar y manejar en su totalidad los datos e información.

Soluciones Informáticas Hericoop no debe descartar migrar sus aplicaciones o desarrollos a la web de manera integrada.

INTEGRACIÓN DE BASES DE DATOS EN LA WEB⁴³

En la actualidad, es de vital la importancia el desarrollo de bases de datos directamente en la web por sus potencialidades, ya que con ello pueden lograr una

⁴³ La Web es un medio para localizar/enviar/recibir información de diversos tipos, aun con las bases de datos. En el ámbito competitivo, es esencial ver las ventajas que esta vía electrónica proporciona para presentar la información, reduciendo costos y el almacenamiento de la información, y aumentando la rapidez de difusión de la misma.

mejor comunicación entre los la información y los empleados sin importar la ubicación⁴⁴.

Gracias a la conexión con la red mundial Internet, poco a poco, cada individuo o empresa va teniendo acceso a mayor cantidad de información de las diversas ramas de la ciencia con distintos formatos de almacenamiento. La mayor parte de información es presentada de forma estática a través de documentos HTML, lo cual limita el acceso a los distintos tipos de almacenamiento en que ésta pueda encontrarse.

Hoy existe la posibilidad de utilizar aplicaciones que permitan acceder a información de forma dinámica, tal como a bases de datos, con contenidos y formatos muy diversos.

Una de las ventajas de utilizar el Web para este fin, es que no hay restricciones en el sistema operativo que se debe usar, permitiendo la conexión entre sí, de las páginas Web desplegadas en un browser del Web que funciona en una plataforma, con servidores de bases de datos alojados en otra plataforma. Además, no hay necesidad de cambiar el formato o estructura de la información dentro de las bases de datos.

Estos son algunos de los productos mejor calificados para el desarrollo de bases de datos:

⁴⁴ <http://www.uca.edu.sv/investigacion/bdweb/intbdweb.html>. Recuperado / Consultado 22 de octubre de 2012

6.1.5.1 Postgre SQL⁴⁵



PostgreSQL es un sistema de gestión de bases de datos objeto-relacional, distribuido bajo licencia BSD y con su código fuente disponible libremente. Es el sistema de gestión de bases de datos de código abierto más potente del mercado y en sus últimas versiones no tiene nada que envidiarle a otras bases de datos comerciales.

PostgreSQL utiliza un modelo cliente/servidor y usa multiprocesos en vez de multihilos para garantizar la estabilidad del sistema. Un fallo en uno de los procesos no afectará el resto y el sistema continuará funcionando.

Aplicación cliente: Esta es la aplicación cliente que utiliza PostgreSQL como administrador de bases de datos. La conexión puede ocurrir via TCP/IP ó sockets locales.

Demonio postmaster: Este es el proceso principal de PostgreSQL. Es el encargado de escuchar por un puerto/socket por conexiones entrantes de clientes. También es el encargado de crear los procesos hijos que se encargaran de autentificar estas peticiones, gestionar las consultas y mandar los resultados a las aplicaciones clientes

⁴⁵ <http://www.postgresql.org/> Recuperado / Consultado agosto 07 de 2011

- **Ficheros de configuración:** Los ficheros principales de configuración utilizados por PostgreSQL, postgresql.conf, pg_hba.conf y pg_ident.conf.
- **Procesos hijos postgres:** Procesos hijos que se encargan de autenticar a los clientes, de gestionar las consultas y mandar los resultados a las aplicaciones clientes.
- **PostgreSQL share buffer cache:** Memoria compartida usada por PostgreSQL para almacenar datos en caché.
- **Write-Ahead Log (WAL):** Componente del sistema encargado de asegurar la integridad de los datos (recuperación de tipo REDO).
- **Kernel disk buffer cache:** Caché de disco del sistema operativo
- **Disco:** Disco físico donde se almacenan los datos y toda la información necesaria para que PostgreSQL funcione.

Características

La última serie de producción es la 9.1. Sus características técnicas la hacen una de las bases de datos más potentes y robustas del mercado. Su desarrollo comenzó hace más de 16 años, y durante este tiempo, estabilidad, potencia, robustez, facilidad de administración e implementación de estándares han sido las características que más se han tenido en cuenta durante su desarrollo. PostgreSQL funciona muy bien con grandes cantidades de datos y una alta concurrencia de usuarios accediendo a la vez al sistema.

Características más importantes y soportadas por PostgreSQL:

- Es una base de datos 100% ACID

- Integridad referencial
- Tablespaces
- Nested transactions (savepoints)
- Replicación asincrónica/sincrónica / Streaming replication - Hot Standby
- Two-phase commit
- PITR - point in time recovery
- Copias de seguridad en caliente (Online/hot backups)
- Unicode
- Juegos de caracteres internacionales
- Regionalización por columna
- Multi-Version Concurrency Control (MVCC)
- Múltiples métodos de autenticación
- Acceso encriptado via SSL
- Actualización in-situ integrada (pg_upgrade)
- SE-postgres
- Completa documentación
- Licencia BSD
- Disponible para Linux y UNIX en todas sus variantes (AIX, BSD, HP-UX, SGI IRIX, Mac OS X, Solaris, Tru64) y Windows 32/64bit.
- Programación / Desarrollo

Funciones / procedimientos almacenados (stored procedures) en numerosos lenguajes de programación, entre otros PL/pgSQL (similar al PL/SQL de oracle), PL/Perl, PL/Python y PL/Tcl

Bloques anónimos de código de procedimientos (sentencias DO)

Numerosos tipos de datos y posibilidad de definir nuevos tipos. Además de los tipos estándares en cualquier base de datos, tenemos disponibles, entre otros, tipos geométricos, de direcciones de red, de cadenas binarias, UUID, XML, matrices, etc.

Soporta el almacenamiento de objetos binarios grandes (gráficos, videos, sonido)

APIs para programar en C/C++, Java, .Net, Perl, Python, Ruby, Tcl, ODBC, PHP, Lisp, Scheme, Qt y muchos otros.

6.1.5.2 MySQL⁴⁶



MySQL es un sistema de gestión de bases de datos relacional, multihilo y multiusuario con más de seis millones de instalaciones.¹ MySQL AB (desde enero de 2008 una subsidiaria de Sun Microsystems y ésta a su vez de Oracle Corporation desde abril de 2009) desarrolla MySQL como software libre en un esquema de licenciamiento dual.

Por un lado se ofrece bajo la GNU GPL para cualquier uso compatible con esta licencia, pero para aquellas empresas que quieran incorporarlo en productos privativos deben comprar a la empresa una licencia específica que les permita este uso. Está desarrollado en su mayor parte en ANSI C⁴⁷.

Al contrario de proyectos como Apache, donde el software es desarrollado por una comunidad pública y los derechos de autor del código están en poder del autor individual, MySQL es patrocinado por una empresa privada, que posee el copyright de la mayor parte del código.

Esto es lo que posibilita el esquema de licenciamiento anteriormente mencionado. Además de la venta de licencias privativas, la compañía ofrece soporte y servicios.

⁴⁶ <http://www.mysqla.com.ar/> Recuperado / Consultado agosto 07 de 2011

⁴⁷ <http://www.mysql.com/> Consultado / Recuperado 05 septiembre de 2012.

Para sus operaciones contratan trabajadores alrededor del mundo que colaboran vía Internet. MySQL AB fue fundado por David Axmark, Allan Larsson y Michael Widenius.

Lenguajes de programación

Existen varias interfaces de programación de aplicaciones que permiten, a aplicaciones escritas en diversos lenguajes de programación, acceder a las bases de datos MySQL, incluyendo C, C++, C#, Pascal, Delphi (via dbExpress), Eiffel, Smalltalk, Java (con una implementación nativa del driver de Java), Lisp, Perl, PHP, Python, Ruby, Gambas, REALbasic (Mac y Linux), (x)Harbour (Eagle1), FreeBASIC, y Tcl; cada uno de estos utiliza una interfaz de programación de aplicaciones específica. También existe una interfaz ODBC, llamado MyODBC que permite a cualquier lenguaje de programación que soporte ODBC comunicarse con las bases de datos MySQL. También se puede acceder desde el sistema SAP, lenguaje ABAP.

Aplicaciones

MySQL es muy utilizado en aplicaciones web, como Drupal o phpBB, en plataformas (Linux/Windows-Apache-MySQL-PHP/Perl/Python), y por herramientas de seguimiento de errores como Bugzilla. Su popularidad como aplicación web está muy ligada a PHP, que a menudo aparece en combinación con MySQL.

MySQL es una base de datos muy rápida en la lectura cuando utiliza el motor no transaccional MyISAM, pero puede provocar problemas de integridad en entornos de alta concurrencia en la modificación. En aplicaciones web hay baja concurrencia en la modificación de datos y en cambio el entorno es intensivo en lectura de datos, lo que hace a MySQL ideal para este tipo de aplicaciones. Sea

cual sea el entorno en el que va a utilizar MySQL, es importante monitorizar de antemano el rendimiento para detectar y corregir errores tanto de SQL como de programación.

Seguridad

Ofrece un sistema de contraseñas y privilegios seguro mediante verificación basada en el host y el tráfico de contraseñas está cifrado al conectarse a un servidor.

Soporta gran cantidad de datos. MySQL Server tiene bases de datos de hasta 50 millones de registros.

Poco a poco los elementos de los que carecía MySQL están siendo incorporados tanto por desarrollos internos, como por desarrolladores de software libre. Entre las características disponibles en las últimas versiones se puede destacar:

Amplio subconjunto del lenguaje SQL. Algunas extensiones son incluidas igualmente.

- Disponibilidad en gran cantidad de plataformas y sistemas.
- Posibilidad de selección de mecanismos de almacenamiento que ofrecen diferente velocidad de operación, soporte físico, capacidad, distribución geográfica, transacciones.
- Transacciones y claves foráneas.
- Conectividad segura.
- Replicación.
- Búsqueda e indexación de campos de texto.

MySQL es un sistema de administración de bases de datos. Una base de datos es una colección estructurada de tablas que contienen datos. Esta puede ser desde una simple lista de compras a una galería de pinturas o el vasto volumen de información en una red corporativa. Para agregar, acceder a y procesar datos guardados en un computador, usted necesita un administrador como MySQL

Server. Dado que los computadores son muy buenos manejando grandes cantidades de información, los administradores de bases de datos juegan un papel central en computación, como aplicaciones independientes o como parte de otras aplicaciones.

MySQL es un sistema de administración relacional de bases de datos. Una base de datos relacional archiva datos en tablas separadas en vez de colocar todos los datos en un gran archivo. Esto permite velocidad y flexibilidad. Las tablas están conectadas por relaciones definidas que hacen posible combinar datos de diferentes tablas sobre pedido.

MySQL es software de fuente abierta. Fuente abierta significa que es posible para cualquier persona usarlo y modificarlo. Cualquier persona puede bajar el código fuente de MySQL y usarlo sin pagar. Cualquier interesado puede estudiar el código fuente y ajustarlo a sus necesidades. MySQL usa el GPL (GNU General Public License) para definir qué puede hacer y qué no puede hacer con el software en diferentes situaciones.

6.1.5.3 ORACLE⁴⁸



Oracle es un sistema de gestión de base de datos objeto-relacional (o ORDBMS por el acrónimo en inglés de Object-Relational Data Base Management System), desarrollado por Oracle Corporation.

⁴⁸ <http://www.oracle.com/lad/index.html> / Recuperado / Consultado marzo 15 de 2012

Se considera a Oracle como uno de los sistemas de bases de datos más completos, destacando:

Soporte de transacciones, estabilidad, escalabilidad y Soporte multiplataforma.

Su dominio en el mercado de servidores empresariales ha sido casi total hasta hace poco, recientemente sufre la competencia del Microsoft SQL Server de Microsoft y de la oferta de otros RDBMS con licencia libre como PostgreSQL, MySQL o Firebird. Las últimas versiones de Oracle han sido certificadas para poder trabajar bajo GNU/Linux.

En la actualidad, Oracle (Nasdaq: ORCL) todavía encabeza la lista. La tecnología Oracle se encuentra prácticamente en todas las industrias alrededor del mundo y en las oficinas de 98 de las 100 empresas Fortune 100. Oracle es la primera compañía de software que desarrolla e implementa software para empresas 100 por ciento activado por Internet a través de toda su línea de productos: base de datos, aplicaciones comerciales y herramientas de desarrollo de aplicaciones y soporte de decisiones. Oracle es el proveedor mundial líder de software para administración de información, y la segunda empresa de software.

Oracle a partir de la versión 10g Release, cuenta con 6 ediciones:

1. Oracle Database Enterprise Edition (EE).
2. Oracle Database Standard Edition (SE).
3. Oracle Database Standard Edition One (SE1).
4. Oracle Database Express Edition (XE).
5. Oracle Database Personal Edition (PE).
6. Oracle Database Lite Edition (LE).

La única edición gratuita es la Express Edition, que es compatible con las demás ediciones de Oracle Database 10gR2 y Oracle Database 11g.

Recientemente, Oracle adquirió a Sun Microsystems y con ella la empresa encargada comercial de MySQL.

6.1.5.4 Informix SQL⁴⁹

Proporciona la velocidad, potencia y seguridad necesarias para aplicaciones de bases de datos grandes y pequeñas

Informix SQL presenta una suite de cinco herramientas de desarrollo de aplicaciones, incluido un editor de esquemas, un generador de menús, un editor de SQL, un generador de formularios y un editor de informes.

Permite desarrollar rápidamente terminales de pantalla verde y aplicaciones que no requieren la utilización de lenguaje de programación

Funciones de generación de informes sencillos, que permiten analizar datos rápidamente

Permite que los clientes accedan rápidamente a sus datos para evaluarlos

IBM Informix SQL es un sistema de desarrollo de aplicaciones de bases de datos que proporciona la velocidad, potencia y seguridad necesarias para las aplicaciones grandes y pequeñas.

⁴⁹ <http://www-142.ibm.com/software/products/co/es/isql/> Recuperado / Consultado marzo 15 de 2012

6.1.5.5 MS Access 2013⁵⁰



¿Qué hay de nuevo para los desarrolladores de acceso 2013?

Microsoft Access 2013 se ha diseñado para simplificar el desarrollo de web al igual que lo hizo en eras anteriores con el desarrollo de Windows. Access 2013 permite a los desarrolladores crear rápidamente una aplicación para llevar a cabo sus negocios. A partir de tecnologías estándar, Access 2013 aumenta significativamente el número de desarrolladores y herramientas que se pueden usar para personalizar las aplicaciones de Access. Con Microsoft SQL Server como tecnología de almacenamiento de datos, Access 2013 facilita el uso y mejora la escalabilidad de las aplicaciones de Access en gran medida. Además, la compatibilidad con Microsoft Office 365 y SQL Azure incrementa de un modo exponencial las posibilidades de las aplicaciones de Access.

Access 2013 incluye la característica de un nuevo marco de que se ha diseñado con un único propósito: que los usuarios puedan crear aplicaciones web basadas en datos. El diseñador de formularios de Access 2013 no mantiene el enfoque de pixelado perfecto de las versiones anteriores de Access.

El diseñador de formularios de Access 2013 no mantiene el enfoque de pixelado perfecto de las versiones anteriores de Access. Tanto el formulario como los

⁵⁰ [http://msdn.microsoft.com/en-us/library/office/jj250134\(v=office.15\).aspx/](http://msdn.microsoft.com/en-us/library/office/jj250134(v=office.15).aspx/) Recuperado / Consultado agosto 10 de 2012

controles correspondientes admiten un conjunto de propiedades y eventos mucho menor que las versiones anteriores de Access. En lugar de estas características, las aplicaciones de Access 2013 contienen un conjunto común de elementos de interfaz de usuario que habilitan la creación rápida de nuevas aplicaciones. Este diseñador proporciona las funciones de programación a través de macros de interfaz de usuario (UI, User Interface), que se pueden crear con el Diseñador de macros integrado en Access 2010. Estas macros ofrecen acceso mediante programación a los datos.

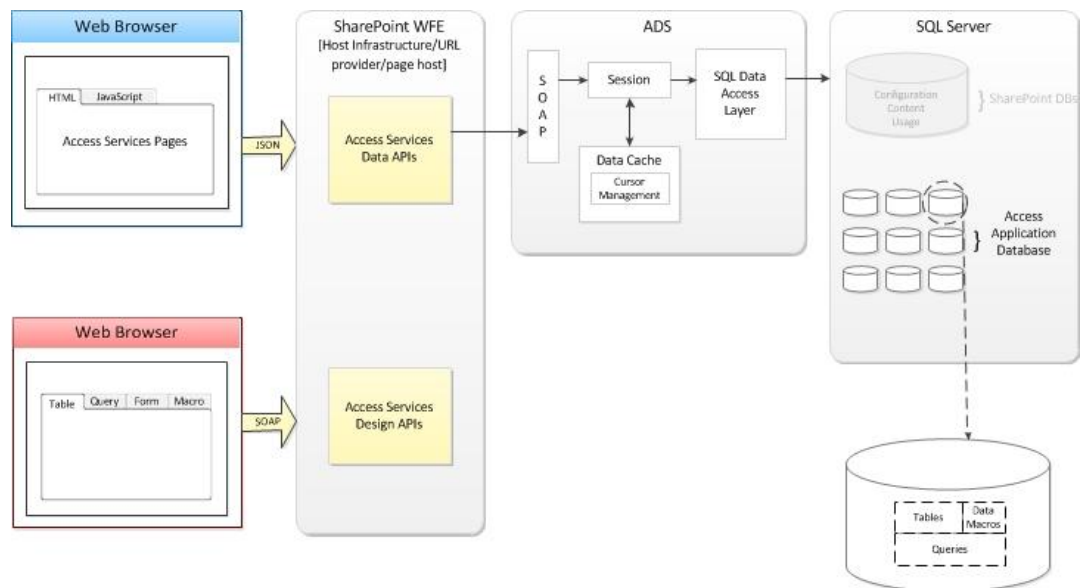


Figura 1. Access 2013 arquitectura preliminar

6.1.5.6 Microsoft Visual FOXPRO⁵¹

Visual FoxPro es un sistema de administración de bases de datos relacionales orientado a objetos que le ayudará a crear soluciones de bases de datos de escritorio y de Web. Visual FoxPro proporciona eficaces características de procesamiento de datos, herramientas de desarrollo rápido de aplicaciones para

⁵¹ <http://msdn.microsoft.com/en-us/vfoxpro/bb190225.aspx> / Recuperado / Consultado julio 2 de 2012

maximizar la productividad y la flexibilidad necesaria para generar todos los tipos de soluciones de base de datos.

Visual FoxPro ofrece a los desarrolladores un conjunto de herramientas para crear aplicaciones de bases de datos para el escritorio, entornos cliente/servidor, tablet PC o para la Web.

Entre sus características se pueden enumerar:

- ✓ Capacidades para el manejar datos nativos y remotos.
- ✓ Flexibilidad para crear soluciones de bases de datos.
- ✓ Lenguaje de Programación Orientado a objetos.
- ✓ Utilización de Sentencias SQL en forma nativa.
- ✓ Manejo de vistas, cursores y control completo de estructuras relacionales.
- ✓ Su propio gestor de base de datos incorporado. Sin embargo, también puede conectarse con servidores de base de datos, tales como Oracle, Microsoft SQL Server o MySQL.
- ✓ Cuenta con un motor de generación de informes renovado y flexible para soluciones más robustas.
- ✓ Desde la versión 9.0, amplio soporte de XML, tanto como fuente de datos (por ej., servicios Web basados en XML) como por generar reportes en formato XML.

La última versión liberada es la 9.0. Esta cuenta con el SP1 y el (más reciente) SP2 (en inglés) en los que hay algunas nuevas características y especialmente brindan estabilidad al producto.

Una empresa llamada etecnologia "www.etcnologia.net" ha desarrollado el.NET EXTENDER que permite utilizar el.net framework en Visual FoxPro, y han anunciado que a finales del 2009 van a sacar su "VFP Developer Studio" herramienta que convierte a VFP en un lenguaje.Net. A 31 de mayo del 2009, este

producto ya soporta el 92% de los comandos y funciones de VFP y se puede comprar por \$250.00.

En la actualidad, a pesar de que Microsoft ha decidido no continuar con Microsoft Visual FoxPro, existe una comunidad de desarrolladores que sigue trabajando en él, PortalFox y Mundo Visual FoxPro son las más importantes entre los desarrolladores de habla hispana.

6.1.5.7 DELPHI⁵²

DELPHI

Delphi es un entorno de Programación visual orientado a objetos para desarrollo rápido de aplicaciones de propósito general, incluyendo aplicaciones cliente / servidor. Desarrollo de bases de datos multinivel dimensionable, auténtica capacidad de reutilización orientada a objetos y compilador de código original de alto rendimiento.

Delphi tiene las siguientes características:

- Rendimiento con el mejor y más rápido compilador del mundo.
- Empresa e Internet - Soluciones cliente y servidor.
- Desarrollo de aplicaciones rápidas (RAD).
- Reusabilidad de componentes, un verdadero entorno orientado a objetos.
- Manejo de Bases de Datos escalables.
- Arquitectura multinivel abierta y dimensionable.

⁵² http://es.wikibooks.org/wiki/Lenguaje_Delphi. / Recuperado / Consultado julio 2 de 2012

- Fábrica de componentes.
- Diseminación de información de base de datos en la Web a una gran velocidad.
- Facilidad y productividad mejoradas.

Delphi le permite crear aplicaciones, de alta velocidad y alto rendimiento con controladores nativos a sistemas anteriores de datos a los que antes no podía acceder. La arquitectura abierta de Delphi y su compatibilidad con DLL de sistema nativo constituyen la base de esta alta productividad en el desarrollo rápido de aplicaciones para Internet.

6.1.6 Entorno Socio / Cultural

Con la globalización, las Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC⁵³) han tenido un papel fundamental en el nivel de competitividad de todas las economías. Los estudios realizados en la última década han demostrado que la diferencia de productividad entre los países tiene mucho que ver con la utilización de las TIC.

Las micro y pequeñas empresas son reactivas al cambio tecnológico que conlleva el registro de la información al interior de sus empresas, para estos negocios la prioridad no esta en la inversión tecnológica y mucho menos en el desarrollo de software a la medida de sus necesidades. Culturalmente hablando es una fortaleza para Soluciones Informáticas Hericoop crecer y evolucionar de la mano

⁵³ Se definen como el conjunto de herramientas, equipos, programas informáticos, aplicaciones, redes y medios, que permiten la compilación, procesamiento, almacenamiento, transmisión de información como: voz, datos, texto, video e imágenes. Otra definición supone la Integración entre el Hardware, el Software, las Telecomunicaciones y los servicios relacionados.

de estos pequeños negocios, ayudando con alternativas simples a la transición de nuevas tecnologías que impactan positivamente en la administración de estas empresas.

Según el estudio sobre Indicadores Básicos de Tecnologías de Información y Comunicación TIC (2006 y 2007), publicado recientemente por el DANE, las empresas del país están utilizando las herramientas de tecnología informática y telemática disponibles en el mercado; sin embargo al analizar su uso de acuerdo al tamaño de las empresas se encuentra que casi la totalidad de empresas grandes y medianas del país utilizan computadores e Internet en sus procesos productivos, mientras que en las microempresas, solo el 13,2% usan computadores y el 7,2% utilizan Internet⁵⁴. En términos generales se encuentra que aunque las empresas están utilizando computadores e Internet para el desarrollo de sus actividades, no es tan común la presencia en la Web, y menos aun, las transacciones con clientes, proveedores o gobierno; al parecer, la mayoría de las empresas utilizan Internet como medio de comunicación (correo electrónico) o como mecanismo para búsqueda de información.

6.1.6 Entorno Ambiental

Aunque para soluciones Informáticas Hericoop el medio ambiente no incide directamente con las operaciones de la empresa, no se puede ignorar lo que representa actualmente el rol de las compañías y su operatividad en el entorno y medio ambiente en donde se desenvuelven, es importante que se cumpla con la responsabilidad social a la que están obligadas todas las empresas, entre ello preservar y aportar al medio ambiente, evitar su contaminación.

⁵⁴ POLITICA PARA LA PROMOCIÓN EN EL ACCESO Y USO DE TIC EN MICRO, PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS COLOMBIANAS. www.colombiadigital.net Consultado /recuperado 16 de octubre de 2012

6.1.7 Competidores

Existe para Soluciones Informáticas Hericoop un competidor que ofrece productos que satisfacen la misma necesidad de sus clientes, pero de una manera diferente, localizado en la misma ciudad, Parquesoft, es un parque tecnológico que trabaja en forma de clúster de la región pacífica; son empresas especializadas en el desarrollo de software para diversos sectores de la economía, en categorías como; salud, medio ambiente, servicios públicos, industria, gobierno, educación, servicios, gestión empresarial, inteligencia de negocios, banca, entretenimiento, turismo, telecomunicaciones, bioinformática, seguridad, sistemas de identificación, media digital, transporte y soporte informático.

Ventaja: Es importante resaltar que Soluciones Informáticas Hericoop aunque hace parte del mismo sector y sus productos pueden ser sustituidos por software especializado, es la misma simplicidad del desarrollo y las herramientas que utiliza, lo que permite hacer la diferencia y ofrecer precios competitivos en comparación a su competidor directo.

Desventaja: Soluciones Informáticas Hericoop, aun no esta preparada para ofrecer y competir con productos (desarrollo de software) profesionales y robustos, dirigidos a medianas o grandes empresas.

7. METODOLOGIA

El presente estudio se clasifica como como descriptivo según su definición.

"Con frecuencia, la meta del investigador consiste en describir fenómenos, situaciones, contextos y eventos; esto es, detallar cómo son y se manifiestan. Los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis (Danhke, 1989). Es decir, miden, evalúan o recolectan datos sobre diversos conceptos (variables), aspectos, dimensiones o componentes del fenómeno a investigar. En un estudio descriptivo se selecciona una serie de cuestiones y se mide o recolecta información sobre cada una de ellas, para así (valga la redundancia) describir lo que investiga"⁵⁵

Así mismo el estudio tiene un enfoque cuantitativo, con el fin de recolectar datos, información y componentes sobre diferentes aspectos de la empresa y sus empleados, con el fin de analizar y medir los mismos.

7.1 RECOLECCION DE DATOS⁵⁶

Para este estudio y la recopilación de información se utilizo los instrumentos metodológicos que propone Fred David para realizar los diagnósticos Internos y Externos de la empresa. (Evaluación de Factores Internos, Evaluación de Factores Externos, Matriz DOFA y Matriz de la Planeación Estratégica, diseño del plan de acción de las estrategias seleccionas.)

⁵⁵ HERNÁNDEZ SAMPIERI, Roberto; FERNÁNDEZ COLLADO, Carlos y BAPTISTA LUCIO, Pilar. Metodología de la investigación. México: Mc Graw Hill. 2003, p. 102.

⁵⁶ Recolectar los datos implica tres actividades estrechamente vinculadas entre si: Seleccionar un instrumento de recolección de datos, aplicar ese instrumento y preparar observaciones, registros y mediciones obtenidas (Hernández, Fernández y Baptista, 2003)

7.2 FUENTES DE INFORMACIÓN Y TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN

Para el desarrollo de este estudio se consultaron diversas fuentes de datos, primarios como secundarios, mencionados a continuación.

7.2.1 Investigación Primaria

Se visito en varias ocasiones la empresa Soluciones Informáticas Hericoop, con el ánimo de observar, conocer, identificar, evidenciar y registrar de primera fuente el entorno y los procesos (administrativos y operativos) que allí se realizan.

Se entrevisto al personal administrativo (Administrador propietario) y de producción (Supervisor y operarios) con el fin de detallar, describir y determinar los procesos que se realizan en la empresa, además de reseñar las necesidades y falencias, que se tuvieron en cuenta en el desarrollo del presente estudio.

7.2.2 Investigación Bibliográfica o Secundaria

- Se usaron como fuentes secundarias los datos provenientes de Planeación Nacional y municipal, DANE (Departamento Administrativo Nacional de Estadística), Cámara de Comercio, entre otras, se indago bibliográficamente libros afines a la investigación y normatividad vigente, además de documentos existentes de la empresa.

7.3 ANALISIS DE LA INFORMACIÓN

Se estudio la información recabada, la cual esta ligada a los requerimiento del proyecto y a los objetivos específicos planteados en la investigación.

DESARROLLO DEL TRABAJO

8. CAPITULO I

Objetivo específico No. 1; Determinar el actual estado de la estructura organizacional de Soluciones Informáticas Hericoop.

Para conseguir y desarrollar este componente, se realizó una entrevista informal con el propietario de Soluciones Informáticas Hericoop, con la intención de conocer la percepción administrativa de quien gerencia la misma. Adicionalmente se utilizó los instrumentos metodológicos que propone Fred David para realizar los diagnósticos Interno y Externo.

8.1 EVALUACIÓN DE LA SITUACIÓN INTERNA

8.1.1 Perfil de Capacidades Internas (PCI)

Para la recolección de información al interior de la empresa Soluciones Informáticas Hericoop, se utilizó como herramienta el perfil de capacidad interna (PCI) es un medio para evaluar las fortalezas y debilidades de la compañía SOLUCIONES INFORMÁTICAS HERICOOP en relación con las oportunidades y amenazas que le presentan el medio externo, el PCI examina cinco categorías:

- Capacidad directiva
- Capacidad competitiva
- Capacidad financiera
- Capacidad técnica o tecnológica
- Capacidad del talento humano.

TABLA 4: PERFIL DE CAPACIDADES INTERNAS (PCI)

o.	Variable Sugerida	FORTALEZA			DEBILIDADES			IMPACTO		
		ALTA	MEDIA	BAJA	ALTA	MEDIA	BAJA	ALTA	MEDIA	BAJA
1. CAPACIDAD DIRECTIVA										
1.1	Experiencia de dirección			X	X			X		
1.2	Uso de planes estratégicos		X		X			X		
1.3	Capacidad de respuesta a las situaciones cambiantes			X	X			X		
1.4	Flexibilidad de la estructura organizacional	X				X			X	
1.5	Comunicación y control	X					X			X
1.6	Orientación empresarial			X	X			X		
1.7	Habilidad para responder a la tecnología cambiante		X				X			X
1.8	Agresividad para enfrentar la competencia		X				X		X	
1.9	Sistema de toma de decisiones	X				X				X

No.	Variable Sugerida	FORTALEZA			DEBILIDADES			IMPACTO		
		ALTA	MEDIA	BAJA	ALTA	MEDIA	BAJA	ALTA	MEDIA	BAJA
2. CAPACIDAD TECNOLÓGICA										
2.1	Capacidad técnica y de desarrollo	X					X	X		
2.2	Capacidad de innovación		X			X		X		
2.3	Nivel de tecnología utilizada en los productos		X			X			X	
2.4	Investigación			X	X				X	
2.5	Ubicación geográfica.		X			X			X	
2.6	Elasticidad de los procesos y de entrega	X					X	X		
2.7	Valor agregado del producto	X					X	X		
2.8	Intensidad de mano de obra utilizado en el producto		X			X				X
2.9	Flexibilidad de desarrollo	X			X			X		
2.10	Distribución		X			X			X	

No.	Variable Sugerida	FORTALEZA			DEBILIDADES			IMPACTO		
		ALTA	MEDIA	BAJA	ALTA	MEDIA	BAJA	ALTA	MEDIA	BAJA
3. CAPACIDAD TALENTO HUMANO										
3.1	Nivel académico del talento humano		X			X		X		
3.2	Capacidad técnica del talento humano	X				X			X	
3.3	Estabilidad			X	X			X		
3.4	Rotación		X				X		X	
3.5	Ausentismo	X			X				X	
3.6	Pertenencia		X			X		X		
3.7	Motivación (participación, integración, comunicación)	X			X				X	
3.8	Nivel de remuneración			X		X		X		
3.9	Índice de desempeño		X			X			X	

No.	Variable Sugerida	FORTALEZA			DEBILIDADES			IMPACTO		
		ALTA	MEDIA	BAJA	ALTA	MEDIA	BAJA	ALTA	MEDIA	BAJA
4. CAPACIDAD COMPETITIVA										
4.1	Fuerza de producto, exclusividad, calidad	X			X			X		
4.2	Lealtad y satisfacción del cliente	X			X			X		
4.3	Participación en el mercado			X		X		X		
4.4	Mercadeo			X	X			X		
4.5	Inversión en investigación y tecnología			X	X			X		
4.6	Usos de la curva de experiencia		X			X		X		
4.7	Barreras de entrada para nuevos productos en la compañía		X			X			X	
4.8	Fortaleza con los proveedores y disponibilidad de insumos		X			X				X
4.9	Concentración de consumidores			X	X				X	
4.10	Administración de clientes		X			X		X		

No.	Variable Sugerida	FORTALEZA			DEBILIDADES			IMPACTO		
		ALTA	MEDIA	BAJA	ALTA	MEDIA	BAJA	ALTA	MEDIA	BAJA
5. CAPACIDAD FINANCIERA										
5.1	Acceso a capital cuando se requiera			X	X			X		
5.2	Grado de utilización de la capacidad de endeudamiento			X		X		X		
5.3	Rentabilidad, retorno de la inversión		X			X		X		
5.4	Liquidez, disponibilidad de fondos internos			X		X		X		
5.5	Habilidad para competir con precios		X		X			X		
5.6	Inversión de capital y capacidad para satisfacer la demanda			X		X		X		
5.7	Estabilidad de costos		X			X		X		
5.8	Elasticidad de la demanda a los precios	X					X		X	

Fuente: El autor

8.1.2 Matriz DOFA

El análisis del entorno de una organización puede darse por medio de la herramienta denominada “matriz DOFA”, la cual está integrada por el Microambiente: Fortalezas y debilidades y por el Macroambiente: Amenazas y Oportunidades.

La matriz DOFA (también conocida como matriz FODA o análisis SWOT en inglés), es una herramienta utilizada para la formulación y evaluación de estrategias. Según Fred R. David, experto en administración estratégica, “es una herramienta de ajuste importante que ayuda a los gerentes a crear cuatro tipos de estrategias de fortalezas y oportunidades, estrategias de debilidades y amenazas”.

TABLA 5: MATRIZ DOFA

<div>MATRIZ DOFA</div> <div>Soluciones Informáticas Hericoop</div>	<div>FORTALEZAS (F)</div> <div> * Experiencia del recurso humano * Evolución del negocio * Cumplimiento * Ubicación estratégica * Exclusividad del Producto </div>	<div>DEBILIDADES (D)</div> <div> * Empresa pequeña * No esta posicionada * Poca fidelización de clientes * Informalidad Empresarial * Procesos y Normas Administrativas No Establecidas * Dependencia de Recurso Económicos *No existe bases de datos de futuros clientes </div>
	<div>OPORTUNIDADES (O)</div> <div> *Nuevas y actuales tecnologías *Necesidad del producto en el mercado *Regionalización (nuevos mercados) *Fidelizar clientes y proveedores </div>	<div>ESTRATEGIAS (FO)</div> <div> * Utilizar toda la tecnología de la que disponemos en bien de la empresa y clientes *Aprovechar que la empresa puede suplir las necesidades en el mercado * Ampliar los servicios a otros departamentos *Aprovechar la experiencia del talento humano para incrementar la lista de clientes *Mejorar la planta física y la publicidad *Seriedad y cumplimiento en la entrega de los trabajos </div>
<div>AMENAZAS (A)</div> <div> *Obsolescencia tecnológica (Software) *No innovar ni crear nuevos servicios *Situación social y económica del municipio * Competencia </div>	<div>ESTRATEGIAS (FA)</div> <div> *Aprovechar el talento humano para ofrecer nuevos servicios *Innovar recursos tecnológicos (Nuevas Herramientas Software) </div>	<div>ESTRATEGIAS (DA)</div> <div> *Registrar el negocio ante cámara y comercio para poder posicionarlo frente al mercado *Lograr fidelizar a clientes por los precios ofertados </div>

Fuente: El autor

9. CAPITULO II

Objetivo específico No. 2; Analizar los resultados del diagnóstico realizado a la empresa Soluciones Informáticas Hericoop.

TRATAMIENTO DE LA INFORMACIÓN

9.1 ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN PERFIL DE CAPACIDADES INTERNAS PCI.

9.1.1 Capacidad directiva (1)

La capacidad directiva de la empresa Soluciones Informáticas Hericoop se referencia como una debilidad alta según el Perfil de Capacidades Internas PCI, como consecuencia de la ausencia de una estructura organizacional puntualizada y la inexperiencia de quien administra o gerencia la misma, aun no existen equipos y lideres para dirigir y buscar los objetivos. Sin capacidad de respuesta ante el cambio generando un impacto negativo en la marcha de la empresa y en consecución de los logros. Es de resaltar la flexibilidad estructural de la organización y las capacidades que le permiten a la empresa adaptarse al entorno como resultado de no estar regido por estructuras fijas, paradójicamente por carecer de un plan estratégico, sumado a la inexperiencia directiva y desorientación empresarial.

9.1.2 Capacidad tecnológica (2)

La capacidad tecnológica de Soluciones Informáticas Hericoop, es una ventaja y se resalta como una fortaleza alta gracias a la simplicidad que da

el diseño de software en la suite ofimática MS Office teniendo en cuenta las limitaciones del mismo para grandes desarrollos de bases de datos. Existe en Soluciones Informáticas Hericoop capacidad de innovación, exclusividad, elasticidad y flexibilidad en su producto final. Es una desventaja y debilidad alta no contar con otras herramientas de desarrollo de bases de datos, además de la nula investigación.

Soluciones Informáticas Hericoop es una empresa focalizada a clientes pequeños, no exigentes y poco conocedores del mundo informático en su mayoría, lo que permite que su producto final cumpla con los mínimos requerimientos técnicos, de seguridad y calidad. La distribución de su producto esta sujeto a la limitación del diseño del programa que frecuentemente es desarrollado sobre código reciclado.

9.1.3 Capacidad talento humano (3)

El talento Humano de Soluciones Informáticas Hericoop es una fortaleza pese a que el nivel académico de quien la administra y laboran en ella, no es especializado, en cambio la capacidad técnica es muy alta gracias a la experticia y conocimiento del trabajo. La rotación y ausentismo del talento humano no inciden en el desarrollo del día a día de las labores y compromisos de la empresa porque debido al objeto de la empresa quienes participan en el desarrollo del software, si es necesario lo pueden hacer desde cualquier lugar, inclusive desde los sitios de residencia, es esta misma informalidad que no ayuda a fomentar el sentido de pertenencia, participación y comunicación de los empleados, sumado al bajo nivel de remuneración de los empleados.

9.1.4 Capacidad competitiva (4)

La exclusividad de los productos de Soluciones Informáticas Hericoop son la mayor fortaleza de la empresa gracias al desarrollo de software a medida y de acuerdo a las especificaciones del usuario final y en consecuencia esto impulsa a fidelizar los clientes hasta cierto punto. La empresa debe buscar participar y posicionarse en el mercado mediante un estudio de mercado sumado a una fuerte promoción y publicidad del nombre y los productos de la compañía, Se entiende que los clientes objetivo de la empresa son pequeños comerciantes, razón que no los exime de buscar otras alternativas de mercado (clientes) y aprovechar la experiencia del talento humano. Es un riesgo para la empresa la entrada de un nuevo competidor que ofrezca un software estándar y versátil para el mismo mercado desarrollado con herramientas más profesionales.

9.1.5 Capacidad financiera (5)

La capacidad financiera de Soluciones Informáticas Hericoop es una debilidad alta, porque el capital de la compañía es muy bajo, al igual que la capacidad de endeudamiento. Si se fortalece los procesos administrativos y contables la empresa puede encontrar la liquidez y disponibilidad de fondos que requiere, para invertir en el desarrollo de nuevos programas y la capacitación del talento humano. Dentro de la capacidad financiera se debe resaltar como fortaleza la elasticidad de la demanda de precios que se permite la compañía de acuerdo al cliente.

9.2 ANÁLISIS INFORMACIÓN EXTERNA

9.2.1 Factor geográfico

En este sentido se observa que la empresa cubre solo un mínimo segmento del municipio de Cali, es necesario beneficiarse de la productividad y ubicación estratégica de la ciudad, para aportar en conocimiento, crecimiento y desarrollo de la empresa y ciudad. Ya en referencia a la ubicación de la empresa es importante adquirir un espacio de fácil acceso, que garantice la seguridad de los clientes, (Parquesoft⁵⁷ puede ser una interesante alternativa). Aunque se debe decir que es mas frecuente que la empresa este en terreno con los clientes lo que puede hacer indiferente el espacio de operación.

9.2.2 Factor económico

El factor económico es uno de los aspectos más importantes en el desempeño y crecimiento de una empresa. Cali tiene mucho movimiento industrial y comercial que requiere de los servicios de la tecnología que maneja la empresa.

9.2.3 Factor político y legal

La empresa Soluciones Informáticas Hericoop no debe seguir desarrollando actividades como persona natural (RUT propietario), y evidencia la necesidad e intención de registrar la empresa (S.A.S) ante cámara de comercio de la ciudad de Cali para posicionarla y cumplir con los requerimientos legales de ley que se

⁵⁷ ParqueSoft es una iniciativa liderada por emprendedores de la industria de Software de la ciudad de Cali, para crear un espacio para emprendedores de la industria de software nacional. Ciudad: Cali – Valle del Cauca. Dirección: Sede Principal Calle 25 No. 127-220 Autopista Cali- Jamundí Km7

exigen para ésta empresa. Es de vital importancia aprovechar los estímulos (Económicos, Capacitaciones) que otorga el gobierno para incentivar el desarrollo del sector tecnológico en el país.

9.2.4 Factor demográfico

El estudio de este factor es importante para Soluciones Informáticas Hericoop para idealizar y conocer el mercado objetivo y las personas que conforman el mismo. Además, es necesario el estudio del crecimiento de la población con respecto a la conformación geográfica de la ciudad. El factor demográfico relativo a la empresa evidencia la tendencia en crecimiento del mercado, muy sutilmente hacia los sistemas de información, la ciudad de Cali es la primera en el país con mayor numero de pequeñas empresas o pymes establecidas, creando una gran posibilidad para que Soluciones Informáticas Hericoop se posicione y fidelice estos futuros clientes, no solo en el municipio además en el departamento. Se identifica que los segmentos de mercado de la empresa corresponden a los estratos socioeconómicos 1, 2, 3 y 4.

9.2.5 Factor tecnológico

Soluciones Informáticas Hericoop actualmente cuenta con las herramientas y computadores necesarios para el desarrollo de las actividades, pero se debe interesar y beneficiar de la tecnología de punta actual, los nuevos hardware y software que hoy existen con la intención de ser más competitivos y ofrecer a los clientes trabajos de la más alta calidad y profesionalismo.

9.2.6 Factor socio cultural

En lo que respecta al factor o fuerza cultural se puede determinar que en su mayoría cuenta con más amenazas que oportunidades, porque culturalmente los países en vía de desarrollo para este caso en particular Colombia solo ahora esta dando el paso a los sistemas de información y si se tiene en cuenta el mercado o clientes objetivo de Soluciones Informáticas Hericoop es de pequeños comerciantes reactivos al cambio y a las nuevas tecnologías. Adicionalmente estos clientes siempre se inclinan más por las empresas completamente constituidas que ofrecen diferentes servicios y que tienen más posicionamiento en el mercado.

9.2.7 Factor competitivo

Soluciones Informáticas está en la dinámica de ser muy competitiva gracias a la simplicidad y exclusividad de sus productos, pero carece de reconocimiento y posicionamiento en el mercado. Ya se menciona como gran riesgo la entrada de nuevos competidores con el mismo objeto o naturaleza de la empresa, por la facilidad de crear este tipo de empresas con un mínimo de capital y conocimiento, la mejor manera de blindar Soluciones Informáticas Hericoop es posicionar la compañía y evolucionar en tecnologías en cuanto a software y desarrollos innovadores.

A continuación se relacionan las variables (descripción) que generan un impacto que puede ser favorable o desfavorable para la empresa según este estudio.

Tabla 6: Matriz de Impacto (Favorable o Desfavorable).

Descripción	Favorable	Desfavorable	IMPACTO
Capacidad directiva (1)	-	X	Alto
Capacidad tecnológica (2)	X	-	Bajo
Capacidad talento humano (3)	X	-	Alto
Capacidad competitiva (4)	-	X	Medio
Capacidad financiera (5)	-	X	Alto

Factor demográfico	X	-	Ninguno
Factor cultural	-	X	Alto
Factor económico	-	X	Medio
Factor político legal	X	-	Medio
Factor tecnológico	X	-	Medio
Factor geográfico	X	-	Alto
Factor competitivo	-	X	Alto

Fuente: El autor

10. CAPITULO III

Objetivo específico No. 3; Proponer el direccionamiento estratégico y la estructura organizacional que permita el logro de los objetivos de la empresa Soluciones Informáticas Hericoop.

La presente propuesta de plan estratégico para la empresa Soluciones Informáticas Hericoop pretende integrar a la estrategia empresarial la misión, la visión y elementos corporativos con el fin de lograr los objetivos fundamentados en los resultados y análisis de la bibliografía consultada sobre el tema.

10.1 RAZÓN DE SER

Soluciones Informáticas Hericoop, es una empresa comercial que satisface las necesidades de la industria, comercial, de servicios y público en general a nivel local y regional con pluralidad de soluciones, excelente calidad, cumplimiento y precios competitivos.

10.2 ELEMENTOS CORPORATIVOS⁵⁸

La importancia de identificar y reconocer los elementos corporativos de la empresa constituye el punto de partida, estableciendo la dirección sobre la cual se va dotando de contenido específico a la empresa Soluciones Informáticas Hericoop, fortaleciendo la identidad y percepción sobre sí misma.

⁵⁸ Propuestos por el tesista.

10.3 MISIÓN, VISIÓN Y VALORES ORGANIZACIONALES

La misión y visión que se propone se definió teniendo en cuenta la declaración de la misión y visión según Fred R. David, citado en el libro “Conceptos de Administración Estratégica” Pag. 9.

MISIÓN

Ser una empresa referente del sector informático, competitiva, reconocida por la calidad, exclusividad y versatilidad de nuestros programas, generadora de desarrollo e innovación donde lo más importante es nuestro talento humano, nuestros clientes y nuestra ciudad.

VISIÓN

Fortalecer nuestros procesos y ser reconocidos para el año 2014 como una de las mejores empresas locales del sector informático, satisfaciendo las necesidades de nuestros clientes; con la mejor calidad y precios del sector.

VALORES

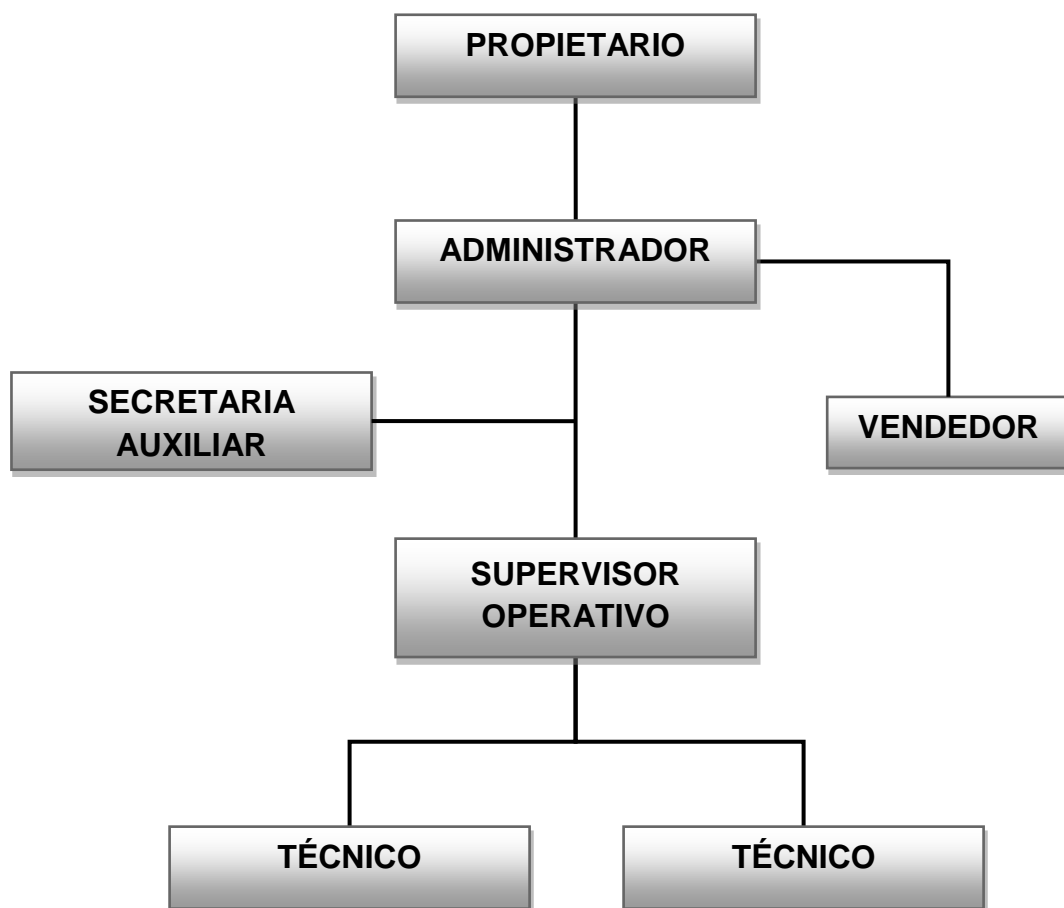
En Soluciones Informáticas Hericoop se fomenta un ambiente, familiar, profesional y creativo, fundamentado en los principios básicos de conducta.

La honestidad, el respeto por el individuo, su autonomía y responsabilidad, la seriedad en el análisis, la tenacidad en el alcance de las metas y una ética definida por el estricto cumplimiento de los compromisos.

10.4 ORGANIGRAMA DE SOLUCIONES INFORMÁTICAS HERICOOP

La estructura organizacional de Soluciones Informáticas Hericoop, está conformada en primera instancia y con mayor rango por el propietario, de él depende que se lleven grandes cambios en la empresa, en segundo nivel se encuentra el administrador general, a su cargo la secretaria auxiliar contable, un vendedor y un supervisor operativo a quien le reportan los técnicos que pueden variar entre uno o cinco dependiendo la necesidad de la compañía.

Figura 2: Organigrama y la estructura funcional de Soluciones Informática Hericoop.



Fuente: Diseño realizado por el Tesista.

10.5 PORTAFOLIO DE PRODUCTOS Y SERVICIOS PROPUESTO POR EL TESISTA⁵⁹

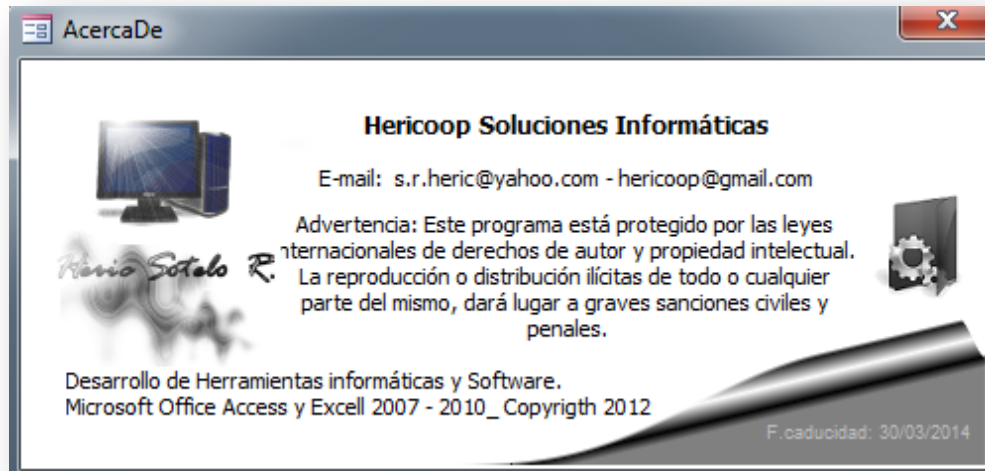
Soluciones Informáticas Hericoop es una empresa dispuesta a solucionar las necesidades de los clientes de forma oportuna, eficaz y eficiente, a la medida de sus necesidades. El portafolio de productos y servicios está diseñado para satisfacer el mercado local, nuestro cumplimiento, seriedad y constante retroalimentación por parte de nuestros clientes certifican la confiabilidad de nuestro trabajo.



⁵⁹ Portafolio de Servicios de Soluciones Informáticas Hericoop, propuesta por el tesista

SERVICIOS

Reparación, ensamble, mantenimiento preventivo y correctivo de equipos informáticos, con el mayor respaldo del mercado.



PRODUCTOS

Desarrollo y Diseño de Software de Información ideal para la pequeña y mediana empresa, sistemas potentes, fácil de usar para el usuario final pero con amplias prestaciones.

¿Cuál es la diferencia entre el software estándar y a software a la medida?

El software a medida, es aquel que se diseña, como indica la palabra, a la medida del usuario, de la empresa y de su forma de trabajar. Es decir, busca complacer

todas las necesidades y adaptarse lo mejor posible a lo que una empresa necesita⁶⁰.

El software estándar o "enlatado", es un software genérico, que resuelve múltiples necesidades, y la empresa probablemente sólo empleará algunas. En general, es un software que no se adapta completamente al vocabulario, necesidades y funciones que necesita la empresa.

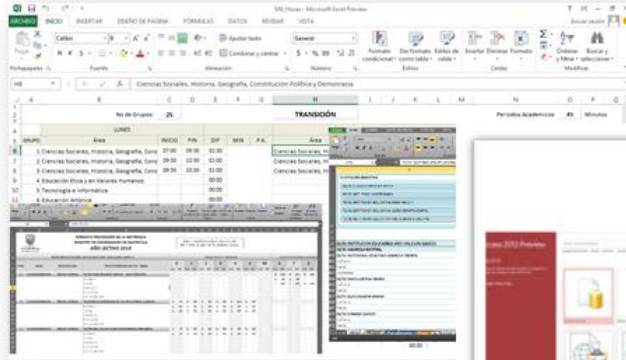
Características del software a medida:

- ✓ Tiene su tiempo de desarrollo.
- ✓ Se adapta a las necesidades específicas de la empresa.
- ✓ Es probable que pueda contener errores y se deba mejorar.
- ✓ En general, es más costoso que el software estándar.

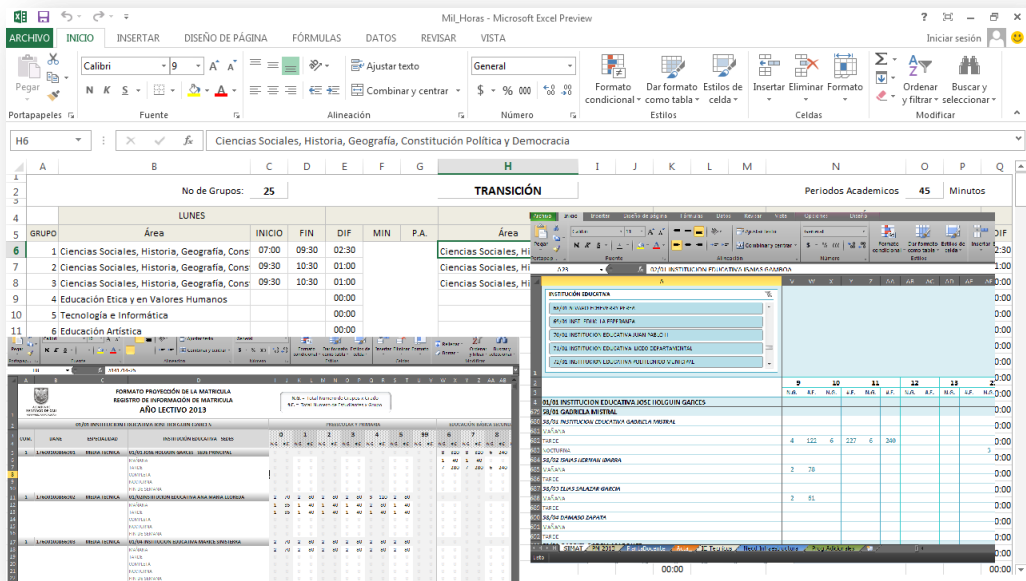
Características del software estándar o "enlatado":

- ✓ El software ya fue desarrollado, la empresa lo alquila ya hecho.
- ✓ Es menos probable que tenga errores, dado que fue probado por múltiples empresas.
- ✓ Suele ser más barato que el software a medida.
- ✓ Probablemente tenga muchas funciones que no la empresa no usará; además a veces no se adapta completamente a las necesidades de una empresa.

⁶⁰ <http://www.alegsa.com.ar/Diccionario/C/4962.php>. Recuperado / Consultado Junio 27 de 2012



Marca Soluciones Informáticas Hericoop®



Algunos de los Productos

Sistema de Base de Datos Dermocell Technologies. En Dermocell se fabrican los equipos médicoestéticos.



Sistema de Base de Datos MIO Secretaria de Educación Cali. Base de datos para la entrega del subsidio de transporte en la ciudad de Cali

The screenshot displays the 'Opciones' (Options) menu for the MIO Secretaria de Educación Cali database. The interface includes a sidebar with 'Alumnos MIO', 'Tarjetas', 'Abrir Informes', and 'Salir Base de Datos'. The main form contains various input fields for user registration, including 'PrimerApellido', 'SegundoApellido', 'PrimerNombre', 'SegundoNombre', 'Fecha de Nacimiento', 'Sexo', 'Discapacidad', 'Victima del Conflicto', 'Dirección Residencia', 'Barrio', 'Estrato', 'Comuna', 'SISBEN', 'Teléfonos', 'Celular', 'Email', 'Acudiente', 'No de Identificación', 'Parentesco', 'Cabeza de Familia', 'Institución Educativa Destino', 'Jornada', and 'Grado'. A 'Tipo de Identificación' section offers radio buttons for 'T.I.', 'R.C.', 'C.C.', and 'No de Identificación'. An 'Observación' text area is provided for additional notes. A 'Tarjetas MIO' table is visible, showing columns for 'TISC', 'Serie', and 'Activa'. The bottom of the interface features a search bar with 'Registro: 1 de 1', 'Sin filtro', and a 'Buscar' button. The MIO logo is in the bottom left, and the copyright notice 'Desarrollado: Hextoop Soluciones Informáticas Copyright' is in the bottom right.

El direccionamiento estratégico y la estructura organizacional propuestos son un referente importante y un punto de partida para lograr los objetivos de la empresa Soluciones Informáticas Hericoop, que seguramente impactaran favorablemente todos los frentes de la compañía en contribución al propio desarrollo y fortalecimiento de la misma.

11. CAPITULO IV

Objetivo específico No. 4: Elaborar el plan operativo de dirección estratégica y los mecanismos de evaluación y control.

Para diseñar el plan de acción se partió de los objetivos y los resultados del análisis de vulnerabilidad.

TABLA 7: ANÁLISIS DE VULNERABILIDAD

MATRIZ DE CORRELACIÓN		
ÁREAS	OBJETIVOS	ESTRATEGIA
VULNERABLE		
ADMINISTRACIÓN	Direccionar estratégicamente a la empresa teniendo en cuenta las condiciones del entorno	Planeación Estratégica
	Incidir, contribuir al cambio positivo de los entornos de la empresa	Responsabilidad Social
TALENTO HUMANO	Fomentar el sentido de pertenencia	Políticas Motivación
	Mejorar el desempeño de los trabajadores	Evaluación de desempeño
TECNOLOGÍA	Buscar Nuevas Herramientas Tecnológicas	Innovación
INDEFENSA		
ADMINISTRACIÓN	Nuevos competidores	Innovación
	Estabilidad empresa	Financiación
EN RIESGO		
ADMINISTRACIÓN	Normalizar los procesos y la administración	Plan estratégico
	Posicionar en el Mercado	Publicidad y Promoción

	Normalizar la empresa	Registrar en Cámara de Comercio
	Garantizar la estabilidad empresa	Financiación

Fuente: El autor

11.1 PLAN OPERATIVO

11.1.1 A Corto Plazo

¿Qué Hacer?	¿Cuándo?		Resultados esperados	¿Quién?	¿Con qué recursos?	Posibles dificultades
ESTRATEGIA	Tiempo		Metas	Responsabilidad	Recursos necesarios	Limitación
	Inició	Finalizó				
ADMINISTRATIVA						
Poner en marcha el plan de acción propuesto, como punto de partida.	1era Semana de Dic. 2012	2da Semana de Feb. 2013	Estructurar adecuadamente la dirección de la Empresa	Propietario	Pasantías estudiantes Sena -	Personas Disponibles y Presupuesto
RESPONSABILIDAD EMPRESARIAL						
Considerar la normalización de la empresa legalmente	1 Semana de Dic. 2012	1 Semana de Dic. 2012	Responsabilidad empresarial	Propietario	Presupuesto propio	Presupuesto

¿Qué Hacer?	¿Cuándo?		Resultados esperados	¿Quién?	¿Con qué recursos?	Posibles dificultades
ESTRATEGIA	Tiempo		Metas	Responsabilidad	Recursos necesarios	Limitación
	Inició	Finalizó				
TALENTO HUMANO						
Elaboración de perfiles de cargo y sistemas de capacitación e Inducción.	1era semana de Dic. De 2012	1era semana de Abril	Estructurar el área de talento humano	Talento Humano	Personal calificado para la realización de los procesos	Presupuesto
Vincular a los trabajadores a programas de capacitación	Primer semana cada Semestre	Indefinido	Evaluación de Desempeño y Desarrollo de Competencias	Talento Humano		Tiempo / Presupuesto
Realizar evaluaciones periódicas sobre Competencias.	Cuarta semana cada Semestre a partir de Enero de 2013	Indefinido	Evaluación de Desempeño desarrollo de Competencias	Supervisor	Espacios adecuados para la evaluación	Presupuesto
TECNOLOGÍA						
Actualización de equipos de herramientas (Software)	2do semestre de 2013	Primera semana enero	Innovación Tecnológica		Equipos actualizados	Presupuesto (capacitación para el uso de estas nuevas tecnologías)
Asistencia a ferias tecnológicas.	Inmediato	Indefinido	Innovación Tecnológica	Propietario	Presupuesto	Presupuesto y Tiempo

Fuente: El autor

11.1.2 A Mediano Plazo

¿Qué Hacer?	¿Cuándo?		Resultados esperados	¿Quién?	¿Con qué recursos?	Posibles dificultades
ESTRATEGIA A	Tiempo		Metas	Responsabilidad	Recursos necesarios	Limitación
	Inició	Finalizó				
MERCADERO						
Elaborar plan de mercadería aborden las temporadas del año	Primer mes anual	Indefinido	Publicidad y Promoción	Propietario		Tiempo/Presupuesto para la ejecución
FINANCIERA						
Incrementar el monto de activos y patrimonio en cámara de comercio	Trimestre 1 mes 1	Trimestre 1 mes 1	Financiación	Contabilidad	Contador	Tiempo
Evitar la mora en los pagos tributarios para prevenir sanciones o multas	Trimestre 1 mes 1	Indefinido	Financiación	Contabilidad	Auxiliar Contable	Tiempo
Adquisición de Tarjeta de Crédito para uso empresarial	Trimestre 1 Mes 2	Trimestre 1 Mes 2	Financiación	Contabilidad	Contador	Tiempo
ADMINISTRATIVO						
Construir diagrama de flujo de proceso	Trimestre 1 mes 3 año 2013	Trimestre 1 mes 3 año 2013	Normalización del Proceso	Líder de Calidad	Personal con competencia en el área de Calidad	Tiempo

¿Qué Hacer?	¿Cuándo?		Resultados esperados	¿Quién?	¿Con qué recursos?	Posibles dificultades
ESTRATEGIA	Tiempo		Metas	Responsabilidad	Recursos necesarios	Limitación
	Inició	Finalizó				
Documentar las actividades en cada etapa del proceso	Trimestre 1 mes 1 2013	Trimestre 3 mes 2 2013	Normalización del Proceso	Líder de Calidad	Personal con competencia en el área de Calidad	Tiempo
Identificar y/o definir variables críticas del proceso	Trimestre 4 mes 1 2013	Trimestre 4 mes 1 2013	Sistemas de Control en la Gestión	Líder de Calidad Supervisor Planta	Personal con competencia en el área de Calidad	Tiempo
Implementar acciones de correctivas y/o mejora	Trimestre 4 mes 3 2013	Trimestre 4 mes 3 2013	Sistemas de Control en la Gestión	Líder de Calidad Cada Responsable del Proceso	Personal con competencia en el área de Calidad	Tiempo

Fuente: El autor

11.1.3 A Largo Plazo

¿Qué Hacer?	¿Cuándo?		Resultados esperados	¿Quién?	¿Con qué recursos?	Posibles dificultades
ESTRATEGIA	Tiempo		Metas	Responsabilidad	Recursos necesarios	Limitación
	Inició	Finalizó				
Crear un grupo de desarrollo e Innovación con nuevas herramientas (Software)	Trimestre 1 2014	Trimestre 1 2014	Investigación y Desarrollo	Administrador	Personal Capacitado y área trabajo	Presupuesto

Fuente: El autor

11.1.4 Indicadores de Gestión

Indicadores propuestos para controlar la gestión estratégica de la empresa de acuerdo con los objetivos inicialmente propuestos.

ÁREAS	OBJETIVOS	INDICADOR
ADMINISTRACIÓN	Direccionar estratégicamente a la empresa teniendo en cuenta las condiciones del entorno	Porcentaje de cumplimiento de las actividades de las estrategias. $\%CE\ 1 = (\text{Número de actividades cumplidas} / \text{total actividades}) * 100$
	Contribuir al mejoramiento de las condiciones del entorno	Actividades de responsabilidad social.
	Estar a la vanguardia de las tendencias del mercado.	Participación en eventos= número de eventos Páginas visitadas=número de páginas
	Garantizar la calidad y cumplimientos de los desarrollos (programas)	Quejas y reclamos= número de quejas y reclamos.
TALENTO HUMANO	Mejorar el desempeño de los trabajadores contribuyendo a su desarrollo.	Número de trabajadores en capacitación. Capacitación = $(\text{Total de horas de capacitación} / \text{total de trabajadores}) * 100$
TECNOLÓGICA	Buscar nuevos software y herramientas de desarrollo	No de adquisiciones en software y uso real en la empresa
	Estar preparado frente a los cambios Tecnológicos	Cambios realizados anualmente
MERCADEO	Garantizar la calidad en la prestación del Servicio	Índice de satisfacción de clientes: mediante encuesta

ÁREAS	OBJETIVOS	INDICADOR
	Incrementar las ventas, posicionar el nombre de la empresa llegar a nuevos nichos de mercado	Efectividad comercial Mide el cumplimiento presupuestario de la actividad de ventas EC= Ventas ejecutadas / ventas presupuestadas Productividad comercial PC= Ventas netas / ventas presupuestadas Índice de incorporación de nuevos clientes IINC= Clientes nuevos / Clientes totales
FINANCIACIÓN	Garantizar la estabilidad de la empresa	EVA: Rentabilidad esperada/ Inversión Utilidad= Utilidad neta/ Venta

Fuente: El autor

Se debe cumplir con el plan operativo de dirección estratégica y los mecanismos de evaluación y control en cada una de las etapas descritas, cada una de las personas o unidades responsables de los proyectos estratégicos deberán desarrollar el plan de acción propuesto para alcanzar los resultados esperados dentro del horizonte de tiempo definido.

12. CONCLUSIONES

En el transcurrir de la asesoría a Soluciones Informáticas Hericoop y la retroalimentación recibida por el propietario, empleados y el tutor del presente trabajo, se evidencio la excepción de la regla al construir o elaborar estructuras administrativas comúnmente a empresas exitosas y solidas financieramente hablando, donde el administrador o el estudiante solo debe documentar lo que política y culturalmente ya esta bien hecho. Soluciones Informáticas Hericoop es una empresa con una excelente idea de negocio pero que carece de todos los principios administrativos, concebida y llevada hasta el momento en la informalidad, como consecuencia de la inexperiencia de su propietario y lo nueva de la empresa en la real, voraz y competitiva economía mundial.

Es interesante ver como el conocimiento adquirido durante toda la carrera de administración de empresas, las herramientas y los análisis desnudan las fortalezas y debilidades de las empresas, para este caso Soluciones Informáticas Hericoop.

El área administrativa o administrador de Soluciones Informáticas Hericoop, es de limitada visión administrativa, durante el trabajo fue reactivo, pero comprendió la importancia del proyecto de su desarrollo, inmediata implementación y sostenimiento.

Las principales fortalezas de la empresa son la sencillez y exclusividad de sus productos, la experiencia en el negocio y la naturaleza del mismo. Las principales debilidades son la falta de estrategia empresarial, la ausencia de un sistema de calidad y la informalidad de todos los componentes de la empresa.

Las barreras de entrada son pocas y cualquier persona con conocimiento previo en el desarrollo de software y con poco capital puede hacer parte fácilmente de este sector conllevando a numerosos competidores.

Del objetivo específico número 1 “Determinar el actual estado de la estructura organizacional de Soluciones Informáticas Hericoop S.A.S.” se puede evidenciar su cumplimiento de la página 71 a la página 76.

Del objetivo específico número 2 “Analizar los resultados del diagnóstico realizado a la empresa Soluciones Informáticas Hericoop S.A.S.” se puede evidenciar su cumplimiento de la página 77 a la página 83.

Del objetivo específico número 3 “Proponer el direccionamiento estratégico y la estructura organizacional que permita el logro de los objetivos de la empresa Soluciones Informáticas Hericoop S.A.S.” se puede evidenciar su cumplimiento de la página 84 a la página 92.

Del objetivo específico número 4 “Elaborar el plan operativo de dirección estratégica y los mecanismos de evaluación y control para Soluciones Informáticas Hericoop S.A.S. ” se puede evidenciar su cumplimiento de la página 93 a la página 99.

13. RECOMENDACIONES

Promover, divulgar e implementar el plan estratégico y su respectivo plan de acción y componentes para afianzar el compromiso de los diferentes actores involucrados y lograr el éxito en su implementación.

Revisar y ajustar constantemente los planes estratégicos. Se debe ser flexible para aprovechar el conocimiento del mercado actual y futuro.

Acoger como estrategia comercial el portafolio de servicios propuesto, para darse a conocer y aumentar en gran medida el número de clientes.

Implantar un sistema de control en la gestión que le permita, administrar de manera integral todos los procesos involucrados en el desarrollo y comercialización de su software, además de garantizar el alineamiento de los objetivos organizacionales, pues tener un sistema de gestión de calidad implementado le permitirá ser una empresa competitiva en el mercado.

Aprovechar y explotar el apogeo de las tecnologías de la Información y Comunicación (Tic's), las herramientas computacionales e informáticas, los soportes y canales para el tratamiento y acceso a la información, adicionalmente se debe difundir muchos mas contenidos digitales en la pagina web (www.sihericoop.com) para su promoción.

Normalización de la empresa con el cumplimiento de los requisitos establecidos en la ley 2150 de 1993 para el funcionamiento de los negocios.

BIBLIOGRAFÍA

DAVID, Fred R. Conceptos de administración estratégica. 9ª edición. México: Prentice Hall, 2003.

DIAZ Javier. Macroeconomía: Primeros conceptos Antoni Bosch editor. 2 de diciembre de 1999.

FERNANDEZ ALARCON Vicenc. Desarrollo de Sistemas de Información. Univ. Politec. De Catalunya. 2010.

GUERRA ESPINEL Guillermo. Manual práctico para la Administración de Agronegocios. Editorial Limusa. 1994.

KENNETH J. A. (1985) Manual de administración estratégica. México: Mc Graw – Hill Interamericana.

MANSO C. Francisco. Diccionario Enciclopédico de Estrategia Empresarial. Ediciones Díaz de Santos. 16 de Junio de 2003.

Moran Melo, JULIETH DAYANA. (2011). Diseño del plan estratégico para la empresa Fabrimuebles Ltda. de la ciudad de Palmira \ Colombia: Universidad del Valle.

RAMIREZ CARDONA Carlos. Fundamentos de Administración. Ecoe Ediciones 2002.

ROBBINS Stephen. Fundamentos de Administración: Conceptos Esenciales y Aplicaciones. 14 de Septiembre de 2009.

ROBBINS Stephen. Fundamentos de Administración: Conceptos Esenciales y Aplicaciones. Pearson Educación, 14/09/2009 - 550 páginas

RODRIGUEZ VALENCIA, Joaquín. Cómo aplicar la planeación estratégica a la pequeña y mediana empresa. 5 Edición. International Thomson Editores sa de cv.

SERNA GÓMEZ, Humberto. Planeación y Gestión Estratégica. Fondo Editorial LEGIS. Segunda Edición, Noviembre 1994.

ZARUR RAMOS Alberto Luis. Entorno Económico: Elementos teóricos y metodológicos para el análisis. Editorial UNAB. Marzo de 2004.

Administración [En línea]. [Consultado enero 10 de 2012]. Disponible en: <http://es.wikipedia.org/wiki/Administración>

Manufactura y agroindustria jalonan PIB del Valle [En línea]. [Consultado 20 de septiembre 2012]. Disponible en: <http://www.portafolio.co/economia/servicios-manufactura-y-agroindustria-jalonan-pib-del-valle>

Software ilegal la lucha continua en Colombia [En línea]. [Consultado 06 de septiembre de 2012]. Disponible en: <http://actualicese.com/actualidad/2012/04/18/software-ilegal-la-lucha-continua-en-colombia/>

Beneficios tributarios para ciencia, tecnología e innovación (CTI) [En línea]. [Consultado 23 de Septiembre de 2012]. Disponible en: http://www.colciencias.gov.co/programa_estrategia/beneficios-tributarios-para-ctei/

Sociedad por Acciones Simplificada SAS [En línea]. [Consultado enero 27 de 2012]. Disponible en: <http://www.ccc.org.co/servicios/registros-publicos/mercantil/tramites/constituciones-reformas-y-nombramientos/sociedad-por-acciones-simplificada-sas/>

Resultados Administración Cali [En línea]. [Consultado 2 de abril de 2012]. Disponible en: <http://www.calicomovamos.org.co/calicomovamos/files/Ciudad/Rese%C3%B1a%20Hist%C3%B3rica%20Cali%20final.pdf>.

Herramienta PostgreSql [En línea]. [Consultado agosto 07 de 2012]. Disponible en: <http://www.postgresql.org/>

Herramienta Oracle [En línea]. [Consultado marzo 15 de 2012]. Disponible en: <http://www.oracle.com/lad/index.html>

Herramienta Access 2013 [En línea]. [Consultado agosto 10 de 2012]. Disponible en: [http://msdn.microsoft.com/en-us/library/office/jj250134\(v=office.15\).aspx/](http://msdn.microsoft.com/en-us/library/office/jj250134(v=office.15).aspx/)

Herramienta Visual FoxPro [En línea]. [Consultado julio 24 de 2012]. Disponible en: <http://msdn.microsoft.com/en-us/vfoxpro/bb190225.aspx>

Herramienta Delphi [En línea]. [Consultado julio 18 de 2012]. Disponible en: http://es.wikibooks.org/wiki/Lenguaje_Delphi

Otras fuentes de la internet:

<http://www.dian.gov.co/>

<http://www.dane.gov.co/>

<http://www.google.com/>